

MODERNISERING AF DEN OFFENTLIGE SEKTOR

— Praksis og perspektiver



April 2003



REGERINGENS
MODERNISERINGS
PROGRAM

FORORD

Kvalitetsudvikling har høj prioritet blandt regeringens mål for den offentlige sektors fornyelse.

En løbende kvalitetsudvikling af den offentlige service er en central del af regeringens moderniseringsprogram, der har som mål at sikre en åben, enkel og lydhør offentlig sektor med kvalitet for pengene. Med moderniseringsprogrammet sættes borgeren i fokus frem for systemet. Den offentlige sektor skal baseres på borgernes frie valg. Frihed til at vælge mellem forskellige løsninger giver en mere lydhør offentlig sektor og kan bidrage til at højne kvaliteten i de enkelte serviceydelser.

Det frie valg skal ses som en positiv udfordring, som vil anspore kvalitetsudviklingen. Der skal bevidst og målrettet arbejdes med kvalitetsforbedringer i alle offentlige institutioner. Systematisk arbejde med kvalitetsudvikling fordrer, at der tages højde for, at kvalitet har flere dimensioner. I særlig grad er der brug for en systematisk indsats, der sikrer, at borgerne også *oplever* en høj kvalitet af de offentlige serviceydelser.

Denne publikation indeholder en række konkrete eksempler på, hvordan et sygehus, en folkeskole og en skatteforvaltning arbejder målrettet med kvalitetsudvikling til gavn for den enkelte borger og samfundet som helhed. De mange cases i publikationen blev udarbejdet i forbindelse med den 2. internationale kvalitetskonference for offentlige institutioner i EU, der blev afholdt under det danske EU-formandskab i efteråret 2002. Her blev der sat fokus på fornyelse, forandring og partnerskab. Dette fokus afspejles også i denne publikation. Der indgår også artikler om helhedsledelse og organisationsudvikling.

Ved at udveksle ideer og lade os inspirere af hinandens praksis og perspektiver, vil vi sammen kunne sikre, at de offentlige institutioner også i fremtiden kan leve op til borgernes forventninger. Denne publikation og afholdelse af konferencen *Modernisering af den offentlige sektor – Praksis og perspektiver* skal ses som en del af denne proces.

Jeg håber, at publikationen vil blive brugt aktivt, og jeg vil gerne her sige tak til de mange bidragydere.



Thor Pedersen

Finansminister

INDHOLD

1.	CASESAMLING	05
	Introduktion til casene	
	Brugerinddragelse	
	Udvikling af kvalitet i kerneydelser	
	Medarbejderinddragelse	
	Fornyelse	
	Løbende forbedringer	
	Målstyring	
	Teknologi som drivkraft	
2.	KVALITETSARBEJDET — HVORFOR ER DET SÅ SVÆRT?	71
	<i>Af Arne Bundgaard Nielsen & Henrik Dall</i>	
3.	HELHEDSORIENTEREDE LEDELSES- MODELLER I DEN OFFENTLIGE SEKTOR	81
	<i>Af Jørgen Kjærgaard</i>	
4.	TILBAGEBLIK PÅ 2QC	101
	Rammer og perspektiver	
	Engageret i samfundet, <i>Dame G. Keegan</i>	
	Fornyelse i den offentlige sektor, <i>Jocelyne Bourgon</i>	
	2QC et personligt resumé ved den videnskabelige rapportør, <i>Christopher Pollitt</i>	

CASESAMLING

KAPITEL 1

INTRODUKTION TIL CASENE

Omkring 50 danske institutioner valgte at indsende et eller flere eksempler på deres arbejde med kvalitetsudvikling, da der skulle vælges eksempler til *the 2nd Quality Conference for Public Administration in the EU* afholdt i Danmark i oktober 2002. Casene viser et bredt udsnit af, hvordan der arbejdes med kvalitet, organisationsudvikling og fornyelse i såvel stat, amt som kommune¹.

Eksemplerne viser mange meget forskelligartede historier om, hvordan der arbejdes med stort engagement og vedholdenhed på at forny den offentlige sektor. Eksemplerne er meget forskellige og kan kun vise et øjebliksbillede. Alligevel tegner der sig en profil af en offentlig sektor, hvor:

- Der er fokus på at blive bedre til at skabe værdi for brugerne
- Det er muligt at måle meningsfyldt på kvaliteten af den offentlige sektors ydelser
- Kvalitetsudvikling, organisationsudvikling og fornyelse er et fælles anliggende for ledelse og medarbejdere
- Det er muligt at være ambitiøs og sprænge de eksisterende forestillinger om, hvordan man driver en offentlig institution
- Der er generelt fokus på at skabe resultater og ønske om at dokumentere resultater
- Der arbejdes systematisk og vedholdende med udvikling og fornyelse – med internationalt anerkendte metoder til kvalitetsudvikling
- Den offentlige sektor anvender anerkendte helhedsorienterede ledelsesmodeller.

Eksemplerne rummer hver især flere vinkler på arbejdet med kvalitetsudvikling, organisationsudvikling og fornyelse. For at fremhæve de vigtigste fællestræk er eksemplerne anvendt til at illustrere en række temaer:

De første tre temaer sætter fokus på, hvordan **brugerinddragelse** kan afdække brugernes behov og give inspiration til **udvikling af kvalitet i kerneydelser**, og hvordan **medarbejderinddragelse** kan frigøre energi og idéer til kvalitetsforbedring i praksis.

¹ Casene er beskrevet i samarbejde med de enkelte institutioner. På hjemmesiden www.2qconference.org findes en mere omfattende beskrivelse af de enkelte cases.

Desuden fokuserer tre temaer på helhedsorienteret udvikling af såvel kvalitet, organisation og kerneydelser: Temaet om **fornyelse** handler om institutioner, som har udfordret sig selv med større forandringer og markant fornyet deres adfærd, organisering, fysiske indretning eller ydelser. Temaet om **løbende forbedringer** viser eksempler på, hvordan systematisk arbejde med kvalitetsudvikling over tid skaber arbejdspladser, der leverer høj kvalitet til brugerne, er effektive og er i stand til at arbejde med fornyelse. Temaet **målstyring** omfatter eksempler på institutioner, der bruger mål- og resultatstyring som omdrejningspunkt for organisationsudvikling, kvalitetsudvikling og fornyelse.

Endelig indeholder temaet om **teknologi som drivkraft** eksempler på, hvordan teknologi kan være løftestang til at øge institutionens evne til at skabe værdi i forhold til brugernes behov eller effektivisere institutionens arbejde.

Som det fremgår af det ovenstående har kvalitetsbegrebet flere dimensioner. En måde at sammenbinde alle kvalitetslementerne på er ved at anvende **helhedsorienterede kvalitetsudviklingsmodeller**. I publikationens kapitel 3 er sådanne modeller og erfaringerne med brugen af dem beskrevet.

BRUGERINDDRAGELSE

Den offentlige sektor er til for at skabe værdi for brugerne. Derfor er evnen til at forstå brugernes behov den væsentligste drivkraft i forhold til at udvikle den enkelte offentlige institution. Lovgivningen kan kun formulere alment gældende rammer for, hvordan brugernes behov skal dækkes. Den enkelte institution må selv sætte scenen for, hvordan dialogen med brugerne om deres særlige behov sker i praksis. Og forankre resultater af dialogen i strategi og handlingsplaner, så brugernes behov definerer ændringer i arbejdsgange og ydelser.

Eksemplerne viser, at arbejdet med brugerinddragelse tager udgangspunkt i at forstå, hvem brugeren er. Om brugeren er patienten eller den pårørende, eller sagsbehandleren i en anden offentlig myndighed. Den fælles forståelse af “hvem er vores brugere”, er en vigtig forudsætning for at spørge og inddrage brugerne hensigtsmæssigt. I praksis anvendes både bruger-, pårørende- og interessentundersøgelser, og forskellige dialogformer for at afdække kvaliteten i hele institutionens virkefelt.

Det kan godt lade sig gøre at arbejde med brugerinddragelse, når institutionen har myndigheds- og kontrolopgaver, eller fungerer som fx klageinstans. Uagtet at institutionen som myndighed træffer afgørelser, som er ubehagelige for borgerne, er det muligt at arbejde med fx kvalitet i information og vejledning, med forståeligheden af afgørelser og institutionens generelle serviceniveau – og derigennem skabe tilfredse brugere.

Eksemplerne viser også, at det kan lade sig gøre at arbejde med brugerinddragelse og -målinger, når institutionen varetager omsorgsopgaver i forhold til svage grupper. Her anvendes både metoder som tilfredshedsundersøgelser og pårørendedialog. Den vigtigste læring er her at turde eksperimentere med metoder til at inddrage brugerne på måder, som netop er egnede i forhold til brugernes særlige behov.

PORTEFØLJE

Århus Kommunale Skolevæsen har i relation til udvikling af nye evalueringsmetoder til vurdering af elevernes kompetencer iværksat en udvikling af porteføljen - som læringsredskab og evalueringsmetode.

En portefølje er elevens eget udvalg af repræsentative arbejder, samlet gennem en periode og med henblik på vurdering. Det overordnede formål er at udvikle og afprøve porteføljen som en læringsstrategi og evalueringsmetode, der med baggrund i dokumentation støtter og kvalificerer dialogen om elevernes læring og udvikling mellem de implicerede parter, i dette tilfælde elever, lærere og forældre. Samtidig støtter porteføljen eleven i at lære samt at tage medansvar for egen læring.

Arbejdet med porteføljer fordrer, at lærerne tager sit afsæt for undervisningens planlægning i fagets klare mål og læseplan.

I det kommunale udviklingsarbejde 1999-03 er udgangspunktet en proces- og udviklingsorienteret intern evaluering med et eksternt perspektiv. I porteføljen skal klassens og elevens mål have en central plads. Målene skal være konkrete, realistiske og vurderbare. Porteføljen fremmer bl.a. elevens selvindsigt, selvværd, selvurdering og mulighed for at tage medansvar for egen læring.

Porteføljen tjener desuden som:

- dokumentation for elevens aktuelle kompetencer/læringsproces
- afsæt for dialog og vejledning mellem lærer og elev
- grundlag for en (elev-ledet) skole-hjem samtale om elevens udbytte af skolegangen.

Skolerne - og den enkelte lærer - stilles over for stadig større krav om at kunne dokumentere undervisningens ydelser og kvalitet, herunder den enkelte elevs udvikling. Samtidig er den enkelte elev i dag i højere grad end tidligere selv en aktiv medspiller med medansvar for egen læring og læreproces. Porteføljen har her vist sig at være et godt redskab.

Porteføljen har både som læringsstrategi og evalueringsmetode vist sig at være et håndterbart redskab for elever, lærere og forældre.

Lærer- og elevrollerne ændres betydeligt de steder, hvor kravet om målsætning og evaluering formuleres i elevhøjde. Porteføljemetoden bliver dermed ikke et mål i sig selv, men et middel til at give eleven mulighed for at deltage aktivt i egne læreprocesser og reflektere over egne fremskridt, tage medansvar og udvikle en realistisk selvvurdering.

For mere information, kontakt:

Århus Kommune, Skoleforvaltningen
Lone Abildgaard
Rådhuset
8100 Århus C
Telefon: 89403964
E-mail: la@aaks.aarhus.dk

FORBEDRET TILGÆNGELIGHED I ÅRHUS KOMMUNE

Århus Kommune

Kommunen har ca. 287.000 indbyggere. Der befinder sig i Århus Kommune mellem 8.000 og 11.000 borgere som er mere eller mindre handicappede.

Århus kommune har som en af de første kommuner i Danmark vedtaget en handlingsplan for, hvordan tilgængeligheden øges på en række områder. Planen er skabt i tæt samarbejde med Århus Kommunes Handicapråd og forskellige interesseorganisationer. Samtlige kommunale forvaltninger har deltaget i projektet.

I forbindelse med kortlægning af tilgængelighed har de lokale handicaporganisationer peget på en række områder, som handlingsplanen bør tage fat på for at udfylde målsætningen om, at kommunen skal kunne bruges af alle. Ud fra kortlægningen og dialogen er der udarbejdet en fireårig handlingsplan, som bl.a. indeholder følgende indsatser:

- Forbedret tilgængelighed i Århus City i forbindelse med bl.a. omlægning af gågader.
- Etablering af kørestolsegneede betalingstoiletter i byens centrum.
- Tilgængelighed indgår som parameter i kravsspecifikationer til kommunale byggerier.
- Måltrettet uddannelse og tværfaglige temadage for forvaltningerne skal sikre viden og indsigt i tilgængelighedsspørgsmål.

For mere information, kontakt:

Århus Kommune
Birgit Donslund
Rådhuset
8100 Århus C
Telefon: 89402369
E-mail: bd@mag2.aarhus.dk

KVALITETSUDVIKLING MED BRUGERINDDRAGELSE

Johannes Hages Hus

Et socialpsykiatrisk botilbud i Frederiksborg Amt, 64 beboere og 140 medarbejdere.

Johannes Hages Hus er et socialpsykiatrisk botilbud til borgere med psykiatriske lidelser. I 1999 startede Johannes Hages Hus et kvalitetsudviklingsprojekt ”Brugeren i centrum med kvalitetsudvikling”, der fokuserer på at inddrage beboerne i kvalitetsudviklingen af de sociale ydelser, den praktiske bistand, plejen/omsorgen og aktiviteterne. Baggrunden for projektet er ønsket om at bibringe den enkelte beboer en oplevelse af indflydelse på såvel indholdet som kvaliteten af de ydelser, de modtager.

Projektet tager udgangspunkt i husets værdigrundlag og etiske fundament samt en bruger- og pårørendeundersøgelse. Projektet blev brugt til at udvikle de eksisterende ydelser og overveje fremtidige ydelser samt sikre sammenhæng mellem ydelser og handleplaner. Projektet har affødt en ændret organisationsstruktur. Hensigten har været at etablere en organisation, der kontinuerligt har fokus på kvalitet i hverdagen. Det sker ved at give såvel beboere som medarbejdere og ledelse stort ansvar og indflydelse på kvalitetsudviklingen, bl.a. ved implementering af nye tiltag, der forbedrer kvaliteten.

Johannes Hages Hus har valgt at arbejde med EFQM Excellence Modellen som deres kvalitetsudviklingsværktøj og derudover tankesættet fra ”Den Lærende Organisation”.

For mere information, kontakt:

Johannes Hages Hus
Britta Gerd Hansen
Johannes Hages Allé 3
2990 Nivaa
Telefon: 49147010
E-mail: bgh@fa.dk

SPØRGESKEMAUNDERSØGELSE SKABER BEDRE FORHOLD FOR SINDSLIDENDE

Nørremarken

Et socialpsykiatrisk beskæftigelsestilbud i Viborg Amt, 68 brugere og 18 medarbejdere.

Kontinuerlige spørgeskemaundersøgelser blandt brugerne har skabt grundlag for løbende forbedringer for Nørremarken – en produktions- og servicevirksomhed, der tilbyder forrevalidering og beskyttet beskæftigelse til mennesker med sindslidelser. På Nørremarken lægges der vægt på, at brugerne oplever deres arbejdsliv som udviklende – på trods af det handicap, sindslidelsen medfører.

Nørremarken får gennem spørgeskemaundersøgelsernes resultater en pejling på, i hvor høj grad personalet lever op til de formulerede mål for bl.a. virksomheden som helhed, den sociale indsats og virksomhedens medarbejdere. Ved en konsekvent opfølgning på disse resultater har kvalitetsprojektet medvirket til at give Nørremarkens personale et bedre overblik over de vigtigste indsatsområder i forhold til virksomhedens brugere. Fx konstaterede man mindre arbejdsglæde hos nye brugere ("medarbejdere"), og gennem en systematisk forbedring af indslusningen fik man løst dette problem.

Således indgår Nørremarkens brugere aktivt i definition og redefinition af de aktiviteter, som er nødvendige for deres arbejde, interesser og begrænsninger.

For mere information, kontakt:

Viborg Amt
Runa Steinfeldt
Skottenborg 26
8800 Viborg
Telefon: 87271614
E-mail: sbprs@vibamt.dk

KVALITETSUDVIKLING GENNEM UDLICITERING AF DAGINSTITUTIONER

Frederiksberg Kommunes Daginstitutioner

En kommune i Storkøbenhavn med ca. 92.000 indbyggere og 80 daginstitutioner.

I 1998 besluttede Frederiksberg Kommune at gennemføre et kvalitetsudviklings- og udliciteringsprojekt på daginstitutionsoområdet.

Kommunen vil i højere grad forsøge at tilpasse institutionstilbuddene til brugernes behov. Udgangspunktet i projektet vil være løbende identifikation og kortlægning af brugernes kvalitetsønsker i pasningstilbuddene, samt at skabe mulighed for en mere nuanceret vifte af institutionstilbud. Kvalitetsudviklings- og udliciteringsprojektet er således baseret på høj grad af brugerindflydelse.

Licitationen foregik gennem et åbent EU-udbud af nogle af kommunens daginstitutioner. En bagvedliggende tanke i kvalitetsudviklings- og licitationsprojektet er, at påbegynde et lærende samspil mellem den offentlige omsorgssektor og en eller flere private leverandører med henblik på at kvalitetsudvikle daginstitutionsoområdet.

I dag er én daginstitution ud af ca. 80 udliciteret, og én institution har som nystartet fået mulighed for at udlicitere dele af drift og ydelser.

For mere information, kontakt:

Frederiksberg Rådhus
Marian Ingemansen
Smallegade 1
2000 Frederiksberg
Telefon: 38212121

STRATEGISK MILJØDIALOG MED ELITEVIRKSOMHEDER

Vejle Amts Industrimiljø-afdeling

Arbejder med miljøgodkendelser og miljøtilsyn for ca. 250 industrivirksomheder i Vejle Amt, 16 medarbejdere.

Gennem en strategisk miljødialog har virksomheder i Vejle Amt fået muligheden for at indgå partnerskaber med kommunen til gavn for miljøet. Ved hjælp af en fremadrettet strategisk dialog om mål og planer er der mellem myndigheder og virksomheder skabt et forum for en utraditionel miljødialog, hvor krav og forventninger fra begge parter tilgodeses. Foruden virksomheder bliver også naboer og NGO'er, der anses som vigtige interessenter i amtets industrimiljøarbejde, inddraget i dialogen.

På den måde fremmer Vejle Amt gennem differentieret miljøkontrol, individuelle aftaler og årlige møder med virksomheder, at virksomhederne arbejder hen mod en bæredygtig produktion og en åben kommunikation med omgivelserne om miljøspørgsmål. Målgruppen er de industrivirksomheder, som amtet fører miljøtilsyn med. Foreløbig er der indgået formelle aftaler om strategisk miljødialog med 30% af de relevante virksomheder.

Ved at gennemføre den strategiske miljødialog har tilsynsmyndighederne opnået at virksomhederne sætter mål, der ligger højere end myndighedskravene.

For mere information, kontakt:

Vejle Amt
Teknik og Miljøindustri
Mette Christensen
Damhaven 12
7100 Vejle
Telefon: 75835333
E-mail: mcr@vejleamt.dk

UDVIKLING AF KVALITET I KERNEYDELSER

Et vigtigt aspekt ved kvalitetsudvikling er arbejdet med at forbedre de kerneydelser, som direkte udspringer af institutionens virkeområde og mission. De typiske spørgsmål, som institutionerne arbejder med, er:

- Hvilke ydelser skal vi levere?
- Hvem er vores brugere, hvilke behov har de, og hvor ved vi det fra?
- Hvordan oplever brugerne vore ydelser set “udefra”?
- Hvilke lovgivningsmæssige rammer skal vi leve op til?
- Hvordan producerer vi disse ydelser – hvilke arbejds gange og opgaver løser vi for at producere ydelsen til brugeren?
- Hvilke – andre offentlige og private – skal vi samarbejde med for at levere den optimale ydelse?
- Hvordan bidrager forskellige enheder, medarbejdere og holdninger til at skabe kvalitet i ydelsen set med brugerens øjne?
- Hvordan kan vi måle kvaliteten i ydelserne?

Erfaringerne viser, at for at opnå fortsatte resultater og fastholde et højt kvalitetsniveau er det nødvendigt at arbejde systematisk og vedvarende med kvalitetsudvikling. Det indebærer valg af metoder, hvor kvaliteten styres efter bestemte principper (fx via et kvalitetsstyringssystem), som indarbejdes i hele organisationens virke.

Eksemplerne viser, at der de senere år er brugt megen energi på at udvikle kvalitet i kerneydelser på tværs af organisatoriske og institutionelle grænser. Der sættes her fokus på, at udvikle kvalitet i hele ydelsen set ud fra brugernes perspektiv. Udfordringerne flytter sig fra at finde egne metoder til arbejdet med kvalitetsudvikling, til at skabe fælles forståelse med samarbejdspartnere i forhold til at udvikle kvalitet i ydelser, der opstår i et samspil mellem flere offentlige institutioner.

KVALITETSFOKUSERET LEDELSE

Socialpsykiatrisk Bocenter Hedelund

En institution under Københavns Kommune, 170 beboere og 170 medarbejdere.

Socialpsykiatrisk Bocenter Hedelund påbegyndte en målrettet kvalitetsudvikling i efteråret 2001 på baggrund af stigende forventninger og krav fra institutionens interessenter, herunder København og Greve Kommuner, beboerne, pårørende og ansatte. Forud var gået en række tiltag og projekter, der dog ikke var systematiske og koordinerede i forhold til en strategisk og langsigtet udvikling.

Betegnelsen ”Kvalitetsfokuseret ledelse” dækker over, at der sættes fokus på ”lederskab” som en fælles bevidst arbejdsopgave på alle organisatoriske niveauer: Bocenter, afdeling, medarbejder og beboer. Kvalitetsfokuseret ledelse bygger på tankegangen bag EFQM Excellence Modellen som kvalitativ metode og en virksomhedsmetode, hvor der sættes fokus på ”sandhedens øjeblik”, dvs. det øjeblik hvor den enkelte organisationsrepræsentant møder en repræsentant fra interessentkredsen.

Det grundlæggende anvendte metodiske værktøj i ”Kvalitetsfokuseret ledelse” er ”den organisatoriske dialog”, som i organisatorisk og systematisk form foregår som en ”Kvalitetskonference”. Formålet er at udforme en kvalitetsprofil for de ydelser, Hedelund skal levere. Kvalitetsprofilen består af en række kvalitetsdefinitioner og tilhørende handleplaner. Den overordnede kvalitetskonference på centerniveau førte til formulering af Hedelunds kerneydelse som ”Livsmestringsstøtte”. ”Kvalitetsfokuseret ledelse” er endnu i de indledende faser, men de første positive resultater har allerede vist sig.

For mere information, kontakt:

Socialpsykiatrisk Bocenter Hedelund
Erland Hansen
Hedelunden 21
2670 Greve
Telefon: 43958109
E-mail: erland.hansen@faf.kk.dk

KVALITETSFORBEDRING GENNEM NY OPGAVEFORDELING OG AKKREDITERING

Hovedstadens Sygehusfællesskab

Varetager sygehusbehandlingen for borgerne i København og Frederiksberg Kommuner samt yder lands- og landsdelsspecialebehandling. Ca. 6000 senge leverer 1.300.000 sengedage og 1.050.000 ambulante ydelser. Ca. 20.000 medarbejdere.

I løbet af syv år har Hovedstadens Sygehusfællesskab, som består af seks hospitaler, ændret markant på den overordnede opgavefordeling og i forlængelse heraf gennemført en målrettet kvalitetsforbedrende indsats med stor betydning for daglige arbejdsgange for den enkelte medarbejder. Der er allerede opnået bedre kvalitet på mange områder, og processen fortsætter. Der er skabt en større sammenhæng på tværs af organisationen og på tværs af niveauer og faggrupper. Der er endvidere skabt en evne til omstilling og forandring – en evne der bliver brug for, idet der fortsat er behov for ændringer og tilpasninger til nye krav.

Den nye organisation blev besluttet i 1995 som led i Sygehusplan H:S 2000. Planen var baseret på to overordnede principper:

- At styrke indsatsen for de almindelige sygdomme og gøre dette lokalt
- At samle de højt specialiserede funktioner på ét hospital.

Efterhånden som implementeringen af den nye organisation var ved at være gennemført, opstod der hos ledelse og medarbejdere behov for at formulere en ny vision/mål/plan. På baggrund af en foranalyse besluttede man sig for at stile efter akkreditering ved Joint Commission International Accreditation. Arbejdet med akkreditering har bl.a. medført, at kvalitet og kvalitetsforbedring i langt højere grad er på dagsordenen hos ledere og medarbejdere, at der er mere fokus på mål, indikatorer og tilpasning af arbejdsgange, og at der er større samarbejde på tværs. Alle seks hospitaler blev akkrediteret i april 2002. H:S fortsætter hen imod fornyet akkrediteringsbesøg i 2005. Trods skepsis hos nogle medarbejdere over for konceptet har flere åbent erklæret at have gået fra at være modstandere til at se mulighederne i konceptet.

For mere information, kontakt:

H:S, Direktionen
Lone de Neergaard
Bredgade 34, 1260 København K
Telefon: 33483790, email: ldn@hsd.hosp.dk

KVALITETSUDVIKLING AF SKOLEN

Frederiksberg Kommunes Skolevæsen

En kommune i Storkøbenhavn med ca. 92.000 indbyggere og 10 skoler.

Frederiksberg Kommunes Skolevæsen har udarbejdet en handlingsplan for kvalitetsudvikling, der omfatter alle 10 skoler samt skolefritidsordninger. Kommunen har gennem involvering af de forskellige aktører, der har med skolen at gøre, skabt ejerskab til at føre handlingsplanen ud i livet på de enkelte skoler og skolefritidsordninger. Der er fastlagt målsætninger og kriterier for folkeskolen generelt, for specialundervisning, indholdsbeskrivelser for skolefritidsordning og indskolingen. Ved at fastlægge disse målsætninger og kriterier er det blevet muligt at udlægge den faktiske styring til den enkelte folkeskole.

En række arbejdsgrupper er blevet nedsat og har bl.a. udarbejdet pjecen ”2000-2004 – en fælles folkeskole af høj kvalitet med lokal profil”. Pjecen beskriver de kompetencer, som eleverne skal opnå i dansk, matematik og IT samt personlige og sociale kompetencer ved udgangen af 2., 6. og 9. klasse. Der evalueres på erfaringerne med at udvikle de fastlagte kompetencer. Endvidere er der udarbejdet rapporter med konkrete anbefalinger. Disse indgår i opfølgningen af den enkelte skoles handlingsplan.

Der arbejdes fortsat på at opkvalificere skolernes og skolefritidsordningernes ledelser for at ruste dem til at takle udfordringerne. Her lægges der vægt på ledernes opgaver inden for personaleledelse samt det at være igangsætter og sparringspartner m.m. i forhold til skoleudviklingen.

Som led i projektet udgives der informationsblade til såvel lærere og pædagoger som forældre, hvor Frederiksberg Kommunes Skolevæsen og deres aktiviteter synliggøres.

For mere information, kontakt:

Frederiksberg Rådhus
Anne Nyholm
Smallegade 1
2000 Frederiksberg
Telefon: 38212121

BEST PRACTICE SOM PROCESREDSKAB

Arbejdsskadestyrelsen

En styrelse under Beskæftigelsesministeriet. Behandler årligt ca. 40.000 arbejdsskadesager, 190 medarbejdere.

Ved hjælp af løbende kvalitetsmålinger og regelmæssige tilbagemeldinger til de sag-sproducerende kontorer er det lykkedes Arbejdsskadestyrelsen at opnå betydelige kvalitetsforbedringer – specielt vedrørende begrundelserne for en afgørelse. Endvidere er det lykket for Arbejdsskadestyrelsen at reducere niveauet for Ankestyrelsens ændringer af afgørelser. Arbejdsskadestyrelsen har i næsten ti år anvendt kvalitetsmålinger som en vigtig del af kvalitetsudvikling og har siden 1999 fulgt principperne i EFQM Excellence Modellen, herunder ved at gennemføre selvevalueringer for institutionen som helhed og for dele af organisationen.

Arbejdsskadestyrelsen modtager hvert år op mod 40.000 nye anmeldelser af en relativt ensartet type. Det afgørende for kvalitetsarbejdet i en sagsbehandling har været en "Best Practice" som procesredskab. "Best Practice" er en detaljeret regelsamling, som oprindeligt blev udarbejdet af medarbejdere fra de kontorer, der opnåede de bedste resultater i kvalitetsmålingerne. "Best Practice" beskriver de ufravigelige krav til den gode og effektive sagsbehandlingsproces og foreligger nu i elektronisk form.

Kvalitetsmålingerne anvendes som et strategisk kontrolredskab med henblik på at afdække, om "Best Practice" er blevet implementeret i organisationen. Kvalitetsmålingerne bygger på brugerinteressentundersøgelser, hvor der er opnået en eksakt viden om, hvad brugerne mente om Arbejdsskadestyrelsens sagsbehandling.

For mere information, kontakt:

Arbejdsskadestyrelsen
Marianne Helweg-Larsen
Æbeløgade 1
2100 København Ø
Telefon: 39177684
E-mail: mhl@ask.dk

ET FÆLLES KVALITETSSPROG I DANMARKS RADIO

DR Radio

En enhed i den selvstændige offentlige virksomhed Danmarks Radio. Leverer public service radioprogrammer finansieret af licensbetalinger. 1000 medarbejdere.

DR Radio har haft succes med dels at skabe og indarbejde et fælles ”kvalitetsprog”, som gør det muligt at opstille konkrete mål for kvaliteten i ethvert program og dels at vurdere, om programmet lever op til den ønskede kvalitet. Det fælles ”kvalitetsprog” er i stigende grad blevet indarbejdet i det redaktionelle arbejde og er indarbejdet i et web-værktøj, der bruges ved udvikling af nye programmer. Medarbejdere fra alle dele af DR Radio har medvirket til udvikling af kvalitetsproget.

Tidligere har det været umuligt at forene de forskellige kvalitetsopfattelser, som findes i en mangfoldig organisation som DR Radio – med mange kanaler og medarbejdere. Med de nye kvalitetsbegreber er det lykket at skabe et sprog, der på en gang rummer mangfoldigheden og samtidig giver et præcist billede af målene for det enkelte program.

En styrke ved kvalitetsværktøjet er, at det på den ene side er enkelt og billedskabende i sit udtryk og på den anden side rummer en stor dybde og nuancering. Det gør det muligt at fortælle en – ellers meget kompliceret – historie om kvalitet på en meget enkel og letfattelig måde. Værktøjet har således hjulpet DR Radio med at skabe en arbejdskultur og én organisation med et meget stærkt fokus på produktet, og der er en stor følelse af ejerskab til systemet blandt DR Radios medarbejdere.

For mere information, kontakt:

DR, Udvikling
Bente Nørkjær
TV-Byen
2860 Søborg
Telefon: 35205452
E-mail: bnr@dr.dk

KVALITETSUDVIKLING I SUNDHEDSVÆSENET Gennem AKKREDITERING

Sundhedsvæsenet i Sønderjyllands Amt

Projektet omfatter i alt ca. 5000 medarbejdere i de tre sektorer omfattet af KISS projektet.

Sønderjyllands Amts fire somatiske sygehuse, Gighospitalet i Gråsten, Aabenraa Kommune samt et antal praktiserende læger gennemfører frem til sensommeren 2003 akkrediterings- og udviklingsprojektet ”Kvalitet I Sønderjyllands Sundhedsvæsen” – i daglig tale kaldet KISS.

Projektet udføres i samarbejde med den engelske kvalitetsorganisation Health Quality Service.

KISS’ kendetegn er:

- Tværsektorielt samarbejde
- Kvalitetsudvikling af grænsefladerne, når patienten overgår fra en sektor til en anden
- Specialuddannelse af fagpersoner, der vurderer kvaliteten på sygehuse, i kommune og hos praktiserende læger
- Grænseoverskridende samarbejde omkring kvaliteten med St. Franziskus-Hospital i Flensborg
- Deltagelse af private samarbejdspartnere såsom ISS, Falck m.fl.

I august 2002 var kvaliteten i alle organisationerne vurderet ved selvevaluering. Der samarbejdes på kryds og tværs i de enkelte organisationer og hen over de traditionelle skel mellem sektorerne i sundhedsvæsenet, med det formål at opnå internationalt kvalitetsstempel – akkreditering.

For mere information, kontakt:

Aabenraa Kommune
Gunhild Edemann
Nygade 63 E
6200 Aabenraa
Telefon: 74621200

HURTIGERE MED NYE STATISTIKKER

Danmarks Statistik

En styrelse under Økonomi- og Erhvervsministeriet, producerer og formidler statistik om samfundsforhold. Hele Danmarks Statistik beskæftiger 578 årsværk.

Danmarks Statistiks mission er at producere og formidle den troværdige statistik om samfundsforholdene, som er en væsentlig forudsætning for, at demokratiet og samfundsøkonomien kan fungere.

Danmarks Statistik styrer og udvikler institutionen gennem mål- og resultatstyring, hvor de langsigtede målsætninger årligt udmøntes i konkrete mål på institutions-, afdelings- og kontorniveau. Et af de højest prioriterede mål har i en årrække været at nedbringe udgivelsestiden, så brugerne så hurtigt som muligt kan få adgang til statistikkerne. Udgivelsestiden er tiden mellem tællingstidspunktet og resultaternes offentliggørelse.

Indsatsen for at reducere udgivelsestiderne har primært været rettet mod den interne produktionstid. Da Danmarks Statistik ofte er afhængig af en række eksterne dataleverandører, har indsatsen også omfattet initiativer rettet mod de kritiske eksterne led i kæden. Midlerne til reduktion omfatter såvel en række tekniske metoder, som fx udvikling af nye datamodeller, nye edb-systemer, målrettet fejlsøgning samt større synlighed og opmærksomhed i hele organisationen på vigtigheden af hurtigere statistikker. Udviklingen i udgivelsestiderne opgøres og rapporteres løbende med henblik på kontrol og opfølgning.

Den målrettede indsats og overvågning har ført til markante resultater i form af en kraftig reduktion af udgivelsestiderne i perioden fra 1994 til 2001. Reduktionerne i udgivelsestiderne på mellem 28 og 44 pct. er især sket via nedbringelse af den interne databearbejdnings- og trykkesid.

For mere information, kontakt:

Danmarks Statistik
Morten Henriksen
Sejrøgade 11
2100 København Ø
Telefon: 39173907
E-mail: bjo@dst.dk

KVALITETSSTYRINGSSYSTEM SIKRER ELEVER EN ANERKENDT UDDANNELSE

Søværnets Teknikskole, Havarikursus

En specialskole under søværnet, som er en del af det danske forsvar. Skolens opgave er at uddanne søværnets militære personel og civile inden for havaritjenestens discipliner, 30 medarbejdere.

På Søværnets Teknikskole, Havarikursus (SHS) sikrer systematisk kvalitetsstyring, at skolens elever får en internationalt anerkendt uddannelse, som uden videre kan anvendes i den civile sektor. Kvalitetsstyringssystemet er godkendt ved første audit. SHS valgte selv at gå i gang med indførelsen af et kvalitetsstyringssystem, inden dette var endeligt besluttet på de overordnede niveauer. Konsekvensen er nu, at SHS tegner til at blive foregangseksempel for hele Søværnets Teknikskole og for Søværnets Officersskole.

Trods den relativ korte tid kvalitetsstyringssystemet har været anvendt i, kan man internt i SHS allerede mærke værdien af systemets indførelse. Der er blevet udarbejdet klare procedurer for alle arbejdsgange, dvs. beskrivelser af uddannelser, funktions- og stillingsbeskrivelser, planlægning af kurser, elevevalueringer og afvigelser. Opstår et problem, kan årsagen omgående identificeres, og fejlen rettes.

For mere information, kontakt:

Søværnets Teknikskole, Havarikursus

Irving Andersen

Jennetvej 342, Hvims

9982 Ålbæk

Telefon: 98489655

E-mail: shs@mil.dk

KONSEKVENT DATAREGISTRERING FORBEDRER BEHANDLING AF PATIENTER MED BLODPROP

Fredericia Sygehus, Medicinsk Afdeling

Et sygehus i Vejle Amt, i alt ca. 600 medarbejdere, ca. 9.000 indlagte patienter, samt ca. 36.000 ambulante besøg årligt. Projektet omfatter alene patienter som indlægges med blodprop i hjertet.

Et kvalitetssikringsprojekt på Fredericia Sygehus har forbedret behandlingen af patienter, som indlægges med blodprop i hjertet. Ved løbende at sammenholde data på ”dør-til-nål-tid” igennem perioder, sikrer Fredericia Sygehus, at patienterne får den optimale behandling inden for et bestemt tidsrum. Samtidig giver databearbejdningen mulighed for at identificere andre kritisk vigtige indsatsområder.

Hos patienter, som indlægges med brystmerter, udfyldes et skema i journalen, som løbende suppleres under indlæggelsen. Sygehuset har fastlagt en række kvalitetsmål for en behandling, herunder at patienten skal behandles inden 30 minutter efter ankomst til sygehuset. For hvert år beregnes der et (*control chart*) med henblik på at vurdere kvaliteten af de gennemførte behandlinger.

Resultaterne viser, at Fredericia Sygehus kan nå deres mål, og at arbejdet med kvalitetssikring har forbedret behandlingen betydeligt.

For mere information, kontakt:

Fredericia Sygehus
John Markenvar
Dronningensgade 97
7000 Fredericia
Telefon: 76237000
E-mail: jma@fs.vejleamt.dk

NY METODE TIL INTEGRATION AF INDVANDRERE OG FLYGTNINGE

Høje-Taastrup Kommune

En kommune i Storkøbenhavn med ca. 50.000 indbyggere hvoraf ca. 3.400 borgere er indvandrere og flygtninge. Projektet omfatter 137 flygtninge og indvandrere, som har været i Danmark i op til 10 år.

Høje-Taastrup Kommune har med stort held afprøvet nye metoder for at få indvandrere og flygtninge integreret på arbejdsmarkedet. Baggrunden for projektet var den statslige målsætning om at gøre det muligt for flygtninge og indvandrere at anvende deres kvalifikationer og ressourcer på det danske arbejdsmarked.

Projekt "Ressourcebase 2000" er iværksat i samarbejde mellem fire kommuner, hvor Høje-Taastrup Kommune ved afslutningen af projektet har opnået de bedste resultater. Til gennemførelse af projektet ansatte kommunen en jobkonsulent, som gennem anvendelse af nye metoder skulle få flere indvandrere og flygtninge på arbejdsmarkedet. I dag er jobkonsulenten fastansat i Høje-Taastrup Kommune, og antallet af flygtninge og indvandrere, der kommer på arbejdsmarkedet, er stadig stigende.

Høje-Taastrup Kommune har gennem "Ressourcebase 2000" fået en ny viden om nogle af de forudsætninger, der resulterer i succesfuld aktivering. Udgangspunktet har været den enkelte persons ressourcer og en god kontakt til det private erhvervsliv. Endvidere har opfølgning både i forhold til personen og virksomheden under hele forløbet vist sig at være yderst vigtig, hvis der senere skulle blive tale om fastansættelse. Også det kommunale tilskud har haft en vis betydning for virksomhederne, hvis der skulle tages særlige hensyn i forbindelse med ansættelsen. Det er blevet "Ressourcebase 2000"s styrke, at virksomhederne får lejlighed til gratis at afprøve personens kvalifikationer i praksis gennem et praktikforløb. Projektet er blevet belønnet med en pris.

For mere information, kontakt:

Høje-Taastrup Kommune
Lisbeth Jeritslev
Bygaden 2
2630 Taastrup
Telefon: 43591650
E-mail: lisbethje@htk.dk

SAMARBEJDE MELLEM PRIVATE OG OFFENTLIGE SKABER FLERE ARBEJDSPLADSER FOR UDSATTE LEDIGE

Arbejdsmarkedscntret

En enhed under Horsens Kommune, der markedsfører "det rummelige arbejdsmarked". Centeret indgår ca. 780 arbejdspladskontrakter årligt. Ca. 10 medarbejdere.

Med afsæt i tankesættet fra "Det Rummelige Arbejdsmarked – forebyggelse, fastholdelse og integration" – har Horsens Kommune iværksat Projekt ArbejdsPlads som et samarbejde mellem arbejdsmarkedets parter (LO og DA), fagforeninger og AF for at sikre størst mulig selvforsørgelse blandt de ledige der, ud over ledighed, har andre problemer. Projektet skal samtidig hjælpe virksomheder til at forebygge, at medarbejdere nedslides og til at fastholde nuværende medarbejdere på trods af en udsat position (fx ved sygdom).

Det er et bærende princip i projektet, at organisationen skal være enkel og overskuelig for alle parter. Endvidere lægges der vægt på at genbruge eksisterende viden og erfaringer.

Projektets resultater hidtil har været positive. I det foreløbige samarbejde mellem Horsens Kommune og virksomhederne er der blevet indgået 341 aftaler i 2000 og 388 aftaler i 2001. Der er etableret et godt samarbejde med en lang række virksomheder, og der er etableret direkte partnerskabsaftaler med bl.a. et slagteri og en supermarkedskæde.

Projektet udbygges ved at implementere erfaringer fra pilotprojekter i stor målestok på en måde, hvor alle involverede bidrager med hver deres ekspertise.

For mere information, kontakt:

Horsens Kommune
Dorthe Bisgård
Rådhusstorvet 4
8700 Horsens
Telefon: 76292929
E-mail: ssdbi@horsens.dk

MEDARBEJDERINDDRAGELSE

Kvalitetsudvikling, organisationsudvikling og fornyelse er blevet et fælles anliggende for ledelse og medarbejdere. Medarbejderne har i dag en væsentlig rolle i arbejdet med omstilling af de offentlige institutioner. Medarbejderne vil gerne tage ansvar og bidrage med energi og viden, når ledelsen giver slip på de formelle spilleregler og sætter nye rammer for samarbejdet. Det viser de mange eksempler, som er samlet i denne publikation.

De nye rammer for samarbejdet sættes bl.a. ved, at medarbejderne ikke alene inviteres med til dialog, men overdrages ansvaret for at gennemføre udviklingsarbejde i fx projektgrupper. Denne tillid mellem ledelse og medarbejdere udspringer typisk af et godt internt samarbejds-klima. Det er karakteristisk for eksemplerne, at Samarbejdsudvalget har en overordnet koordinerende rolle, og at medarbejderinddragelsen sker i mange forskellige fora.

Eksemplerne viser, at når medarbejderne er med i udviklingsarbejdet, sker erkendelsen af behov for forandringer undervejs i arbejdet. Når der er mulighed for medindflydelse, påtager medarbejderne sig et større ansvar og virker som ambassadører for de nødvendige forandringer. Især når institutionen leverer personbårede ydelser, hvor kvaliteten i høj grad bestemmes af holdninger og adfærd, er det særligt vigtigt at inddrage de berørte medarbejdere direkte i arbejdet med kvalitetsudvikling.

NY LEDELSESSTRUKTUR I ÅRHUS' KOMMUNALE SKOLEVÆSEN

Århus Kommunes Byråd har i efteråret 2001 besluttet at implementere en ny ledelsesstruktur på folkeskolerne i Århus. Strukturen indebærer et firedeelt ledelsesteam med en skoleleder i spidsen, der kan støtte sig til en pædagogisk leder, en administrativ leder og en SFO-leder. Disse fire udgør tilsammen skolens ledelsesteam.

Den nye ledelsesstruktur betyder en markant styrkelse af den pædagogiske, den personalemæssige og den administrative ledelse på skolen. Den bygger på en høj grad af selvledelse og ansvar for alle medarbejdergrupper. Strukturen modsvarer de krav, som stilles til den moderne folkeskole i dag. Folkeskolelovens krav til udvikling af skolens virksomhed, til undervisningsdifferentiering og til det faglige og pædagogiske samarbejde imødekommes af strukturen. Ligeledes skaber den rum for udnyttelse af de muligheder for udvikling af en ny og tidssvarende lederrolle, der følger af lærernes nye overenskomst.

Grundlaget for den nye struktur er en høj grad af delegation til de enkelte team og de enkelte medarbejdere. Dermed får medarbejderne mere ansvar og kompetence til at træffe egne afgørelser i respekt for de fælles værdier. Så mange beslutninger som muligt vil således blive truffet af de, der er nærmest skolens brugere.

Sideløbende med implementeringen af den nye ledelsesstruktur skal snitflader for arbejdsdelingen mellem Skoleforvaltningen og skolerne vurderes med henblik på, at skolerne får kompetence i den grad, der sikrer den mest effektive opgaveløsning, og som skaber den størst mulige medarbejder- og brugerindflydelse.

Foreløbig er den nye ledelsesstruktur implementeret på fem skoler, men samtidig er flere andre skoler i gang med det forberedende arbejde til at styrke ledelsen. Den nye ledelsesstruktur vil blive implementeret på de øvrige folkeskoler i kommunen i takt med de finansielle muligheder. Der blev ved budgetforliget 2002 bevilget midler til implementering af den nye ledelsesstruktur på skolerne.

For mere information, kontakt:

Århus Kommune, Skoleforvaltningen
Tina Bröner Grimm
Rådhuset
8100 Århus C
Telefon: 89405846
E-mail: tbk@aaks.aarhus.dk

MERE EFFEKTIVITET PÅ OPERATIONSANGANGEN Gennem ORGANISATIONSÆNDRING

Silkeborg Centralsygehus

Anæstesiologisk afdeling. Et sygehus i Århus Amt. Betjener øvrige afdelinger med bl.a. anæstesi og smertebehandling. 140 medarbejdere, ca. 6.500 operationer årligt.

Gennem projektdeltagelse i SUS – et samarbejdsprojekt mellem Dansk Sygeplejeråd, Foreningen af Yngre Læger, Forbundet af Offentlige Ansatte, Det Kommune Kartel og Amtsrådsforeningen – har operationsgangen på Silkeborg Centralsygehus opnået en betydelig effektivisering i deres arbejdsprocesser og videndeling. Som et meget konkret resultat heraf kan der nu opereres én patient mere om dagen med samme indsats og personale.

Projektets overordnede mål var at skabe større fleksibilitet og effektivitet i arbejdet, skabe kompetenceudvikling for samtlige medarbejdere, større arbejdsglæde og sikre, at patienterne møder så få, men så kompetente medarbejdere som muligt. Etablering af tværfaglige, kliniske operationsteams var et omdrejningspunkt i projektet.

I organiseringen af projektet er der lagt vægt på deltagelse af samtlige personalegrupper på afdelingen. Dette har bidraget til at skabe et bredt engagement og sikre, at informationer omkring projektets indhold og mål når ud til samtlige medarbejdere. I starten af projektet var alle medarbejdere med til at formulere de problemstillinger, der skulle arbejdes med. Undervejs i projektet har der været etableret fem temagrupper, som diskuterede de besluttede problemstillinger.

For mere information, kontakt:

Silkeborg Centralsygehus

Judith Mølgaard

Falkevej 1-3

8600 Silkeborg

Telefon: 87222146

E-mail: nrjm@sc.aaa.dk

DANMARKS BEDSTE BLINDEBIBLIOTEK — SUCCESFULD OMSTILLING

Danmarks Blindebibliotek

En virksomhed under Kulturministeriet. Udvikler, formidler og producerer informationer på medier, der kan læses af handicappede. Ca. 90 medarbejdere.

I forbindelse med et teknologisk skifte lancerede Danmarks Blindebibliotek i 1998 omstillingsprocessen ”Slip værdierne løs”. Gennem processen er det lykkedes at ændre en produktionspræget og regelstyret organisation til en kultur præget af viden, høj teknologiudnyttelse og frugtbart samarbejde på tværs af gamle skel.

I processen har der været stor opmærksomhed på, at omfattende forandringer kan betyde usikkerhed og utryghed hos medarbejderne. Men trods de omfattende forandringer skete der en markant nedbringelse af sygefraværet blandt medarbejderne. Reel medarbejderindflydelse, omfattende udvikling af personlige psykologiske kompetencer for alle medarbejdere og grundig information, har været væsentlige kilder til projektets succes. Blandt de synlige resultater af ”Slip værdierne løs” er en langt bedre intern kommunikation og dialog, og at langt flere medarbejdere løser opgaver af formidlingsmæssig karakter, også eksternt.

Projektet ”Slip værdierne løs” har opnået stor anerkendelse også eksternt. Biblioteket er bl.a. blevet inviteret til at rådgive i forbindelse med udgivelse af en håndbog i psykisk arbejdsmiljø, udvalgt som europæisk ”Model of good practice” i relation til arbejdsmiljø, og har modtaget en pris fra HK/kommunal Biblioteksudvalg, dels for den store indsats over for blinde, dels for en meget hensynsfuld håndtering af omstillingen og en udviklende personalepolitik.

For mere information, kontakt:

Danmarks Blindebibliotek

Susanne Hansen

Teglværksgade 37

2100 København Ø

Telefon: 39134600

E-mail: shn@dbb.dk

LYST TIL FORANDRING OG FOKUS PÅ LEDELSE

Domstolsstyrelsen og Danmarks Domstole

En selvstændig og uafhængighed enhed under Justitsministeriet. Projektet omfatter 88 institutioner (almindelige domstole, byretter mv.) under Domstolsstyrelsen.

Udøver dømmende myndighed. Ca. 2.500 medarbejdere.

I 2000 startede Domstolsstyrelsen et forandrings- og fornyelsesprojekt for de danske domstole, som allerede nu har givet positive resultater i form af øget produktivitet og ikke mindst en langt større interesse for at arbejde med udvikling og ledelse ved Danmarks Domstole.

Indledningsvis inviterede Domstolsstyrelsen alle embeder til at deltage i formuleringen af en ny vision og nye strategier for Danmarks Domstole. Et udkast blev drøftet med flere end 500 medarbejdere på regionale seminarer, hvor det viste sig, at også medarbejderne havde stor forståelse for behovet for fornyelse og forandring. Med opstilling af en fælles vision, værdier, målsætninger og overordnede strategier blev retningen og målestokken for de kommende års udviklingsarbejde fastlagt. Alle embeder fik herefter til opgave at udarbejde egne handlingsplaner, som skitserede hvilke konkrete tiltag, det enkelte embede ville foretage for at leve op til de overordnede målsætninger. Resultatopnåelsen i forhold til handlingsplanerne dokumenteres i et embedsregnskab for hver institution.

Opfordringen til at arbejde med forandring og ledelse har været kernen i domstolenes målsætningsprojekt, og mange embeder har udvist stor entusiasme og et imponerende gå-på-mod.

For mere information, kontakt:

Domstolsstyrelsen
Jesper Wittrup
St. Kongensgade 1-3, 4. sal
1264 København K
Telefon: 33955882
E-mail: jew@domstolsstyrelsen.dk

ORGANISATIONSUDVIKLING I TANDPLEJEN GIVER TOPKARAKTERER

Frederiksberg Kommunale Tandpleje

En enhed under Frederiksberg Kommune i Storkøbenhavn. Yder vederlagsfri forebyggende og behandlende tandpleje for ca. 13.500 børn og unge under 18 år i kommunen, 46 medarbejdere.

På baggrund af politiske ønsker om at se moderne markedsmekanismer indført i offentlige institutioner, iværksatte Tandplejen, der siden starten i 1910 har ønsket at være et foregangseksempel inden for børnetandplejeområdet, i 1998 et samlet organisationsudviklingsprojekt – FUTURA.

FUTURA-projektet drejer sig om innovation, forandring og partnerskaber og omfatter benchmarking med private virksomheder, indføring af konkurrenceparametre og effektivisering. Projektet har først og fremmest været med til at styrke personalets engagement og derved skabe fornyelse og forandring. Det har vist, at tidligere ukendte og ubrugte personaleressourcer, kunne frigøres. Således er der kommet en styrket medarbejderstab, som er i stand til at møde nye udfordringer, afdække problemer og fremkomme med løsningsforslag.

På resultatsiden har FUTURA-projektet ført til meget høj bruger- og medarbejdertilfredshed samt øget effektivitet.

For mere information, kontakt:

Frederiksberg Rådhus
Lene Esmark
Smallegade 1
2000 Frederiksberg
Telefon: 38212121

KVALITETSFORBEDRING AF ARBEJDSFORHOLD Gennem TRIVSELSUNDERSØGELSE

Udviklingscenter for beskæftigelse på særlige vilkår

En uafhængig, selvejende institution under Beskæftigelsesministeriet. Støtter indsatsen for et rummeligere arbejdsmarked og virksomhedernes sociale ansvar. 18 medarbejdere.

En trivselsundersøgelse har i ”Udviklingscenter for beskæftigelse på særlige vilkår” sat fokus på strategisk vigtige indsatsområder for forbedring af centerets arbejdsmiljø. Trivselsundersøgelsen er et led i Udviklingscenterets kvalitetsarbejde, hvor EFQM Excellence Modellen anvendes som inspiration.

Kvalitetsarbejdet har også omfattet formulering af Centerets mission, vision og værdigrundlag med henblik på at synliggøre, hvilke veje Centeret ønskede at gå og hvorfor. Centret har formuleret en personalepolitik, som har skabt rammen for, hvordan medarbejdernes ressourcer skulle komme til udtryk i arbejdslivet, og hvilke værdier Centeret som arbejdsplads ønsker at fremme.

Trivselsundersøgelsen i 2001 blev gennemført ud fra et ønske om at dokumentere, hvordan medarbejderne trives på arbejdspladsen, og om personalepolitikens visioner var slået igennem i praksis. Som opstart på trivselsundersøgelsen deltog alle medarbejdere i fastlæggelse af, hvilke emner der var mest relevante at have med i en undersøgelse af tilfredsheden med arbejdspladsen. Resultaterne af undersøgelsen blev mundtlig præsenteret og efterfølgende diskuteret på et fællesmøde og der blev iværksat en række forbedringstiltag.

I Udviklingscenterets arbejde med kvalitetsudvikling har dialog mellem bestyrelse, ledelse og medarbejdere været alfa og omega for at sikre ejerskab og engagement i tiltagene.

For mere information, kontakt:

Udviklingscenter for beskæftigede på særlige vilkår
Jernbanegade 4, 3. sal
1608 København V
Telefon: 33326696

EFQM EXCELLENCE MODELLEN SOM UDVIKLINGSMODEL

Statsfængslet på Kragsskovhede

En institution under Kriminalforsorgen, der er en del af Justitsministeriet. Et åbent statsfængsel som modtager mandlige fængselsdømte til strafudståelse. 158 pladser og ca. 115 medarbejdere.

Statsfængslet på Kragsskovhede har gennem flere år arbejdet med omstillings- og forandringsprocesser. Arbejdet er bl.a. sket i lyset af en landsdækkende omlægning af Kriminalforsorgen, fra stærk centralisering og topstyring til decentral styring med mål- og rammestyring. Resultatkontrakter er nu et styringsværktøj for hele Kriminalforsorgen. Kragsskovhede har derudover valgt at arbejde efter EFQM Excellence Modellen for at kunne arbejde bevidst med kvalitetsudvikling.

Kragsskovhede har valgt at arbejde i projektgrupper, hvilket har ført til et højt informationsniveau og engagement i alle medarbejdergrupper. Medarbejderne har selv formuleret principper for god ledelse og de visioner, som gør sig gældende for de enkelte indsatsområder. Samtidig er alle medarbejdere blevet trænet i kvalitetsudvikling og i at overveje alle forhold i henhold til EFQM Excellence Modellen.

Resultatmåling efter EFQM Excellence Modellen har sat fokus på, om resultaterne står mål med de ydede indsatser. Gennem større træning i evaluering og resultatorientering vil Kragsskovhede blive bedre til at afvikle aktiviteter, som ikke står mål med indsatsen eller som ikke giver forbedringer.

For mere information, kontakt:

Statsfængslet på Kragsskovhede

Betty Steglich-Petersen

Sindalvej 81

9981 Jerup

Telefon: 98483100

E-mail: betty.steglich-petersen@kriminalforsorgen.dk

FORNYELSE

Et velfærdssamfund, der er under stadig udvikling, kræver fornyelse af den offentlige sektor i takt med, at samfundet og brugernes behov ændrer sig. De fleste offentlige institutioner arbejder med fornyelse i form af løbende forbedringer. Stadig flere institutioner kaster sig imidlertid ud i mere innovative projekter for at skabe markant fornyelse.

Behovet for fornyelse tager i eksemplerne udgangspunkt i ønsket om at skabe større værdi for brugere og interessenter, og erkendelsen af, at denne værdiforøgelse ikke kan skabes inden for de eksisterende rammer. Både ledelse og medarbejdere har her stået i situationer, hvor der ikke kan hentes erfaringer fra hidtidig praksis til at træffe de rette valg. Det kræver mod at springe ud i at gentænke sin grundlæggende rolle og adfærd og turde give sig i kast med omfattende organisationsændringer. Ofte hentes inspirationen til nye veje og løsninger fra andre dele af den offentlige sektor, fra den private sektor eller fra andre lande.

Eksemplerne viser, at den form for markante fornyelser indebærer omfattende ændringer i hverdagen (nye arbejdsgange, nye samarbejdsformer, nye fysiske rammer, kompetenceudvikling af ledelse og medarbejdere) for at fornyelsen kan gennemføres i praksis. Det kræver en stor indsats fra både ledelse og medarbejdere, samtidig med at de daglige opgaver skal passes. Fornyelse betyder holdningsændringer, aflægning af gamle vaner og kendte samarbejdsformer. Og stiller krav om, at både ledelse og medarbejdere kan håndtere de mange åbne spørgsmål og usikkerheder, som kommer frem undervejs. Se også kapitel 4 der indeholder en artikel specielt om fornyelse.

PARTNERSKABER SIKRER KVALITETSUDVIKLING

Arbejdsdirektoratet

En styrelse under Beskæftigelsesministeriet. Administrerer lov om arbejdsløshedsforsikring, lov om ferie og lov om fleksydelse. Ca. 170 medarbejdere. Modtog i 2001 "På vej mod Kvalitetsprisen for den Offentlige Sektor".

Arbejdsdirektoratet, der siden 1998 har arbejdet med EFQM Excellence Modellen, indgik i 1999 partnerskab med A-kasserne og A-kassernes Samvirke for at sikre en velfungerende administration af arbejdsløshedsforsikring i Danmark.

Formålet med partnerskabet, der har strategisk betydning for Arbejdsdirektoratets mission, har været at motivere A-kasserne til at arbejde mere systematisk med kvalitetsforbedringer for at forebygge fejl. En af følgerne af partnerskabet har været, at Arbejdsdirektoratets rolle som kontrolmyndighed er blevet suppleret med en ny funktion som samarbejdspartner.

Partnerskabet med A-kassernes Samvirke har bl.a. medført et samarbejde om gennemførelse af systematisk benchmarking a-kasserne imellem. Internt i Arbejdsdirektoratet har benchmarking resulteret i nye tværgående samarbejdsformer og understøttet den generelle organisationsudvikling.

Partnerskabet har været med til at skabe værdi for Arbejdsdirektoratet og dets interessenter, bl.a. ved reduktion af antal fejl i rådighedssager hos A-kasserne og stigende kvalitet i afgørelserne.

For mere information, kontakt:

Arbejdsdirektoratet
Per Jensen
Finsensvej 78
2000 Frederiksberg
Telefon: 38148376
E-mail: pje@adir.dk

KONTROL ER GODT — TILLID ER BEDRE

Erhvervs- og Selskabsstyrelsen

En styrelse under Økonomi- og Erhvervsministeriet sikrer offentlighed omkring virksomhedernes forhold gennem registrering og offentliggørelse. Ca. 170 medarbejdere.

Erhvervs- og Selskabsstyrelsens organisation er gennem de senere år blevet grundlæggende ændret. Klassiske faglige hierarkier er blevet afløst af en ny og langt mere fleksibel organisation med færre formelle strukturer og flere tværgående netværk. Den nye organisation er baseret på dels en centerstruktur, der sikrer hurtig, fleksibel og effektiv løsning af driftsopgaver, og en næsten virtuel projektorganisation, der primært løser udviklingsopgaver. Den nye organisation og den kultur, der er udviklet i sammenhæng hermed, har markant forbedret styrelsens resultater, bl.a. i form af øget produktivitet, færre fejl og større kundetilfredshed.

Tidligere opstod der med jævne mellemrum flaskehalse, fordi flere opgaver kun kunne løses ét sted i organisationen. Dette betød, at organisationen var dårligt gearret til at håndtere forandringer i efterspørgslen fra virksomhederne og den politiske ledelse. Nøglen til forbedringer har været at skabe fleksibilitet og satse på faglig udvikling i netværk.

Centrale indsatsområder/læringspunkter:

- Nedbryd de faglige mure
- Kontrol er godt, tillid er bedre
- Sæt kunderne i centrum
- Al forandring er svær
- Acceptér fejl
- Tålmodighed er en dyd.

Resultaterne af Erhvervs- og Selskabsstyrelsens forandringsproces har været klare: Produktiviteten i forbindelse med registrering af nye selskaber – et af styrelsens kerneområder – er vokset med 230%, og sagsbehandlingstiden – kundernes første prioritet – er reduceret med mere end 80%.

I omstillingsprocessen og efterfølgende har styrelsen evalueret den nye organisation, der er løbende opsamlet erfaringer og foretaget justeringer, fx har Erhvervs- og Selskabsstyrelsen gjort sig vigtige erfaringer om at få spredt den faglige speci-

alviden ud i flere centre. Nedbrydning af de faglige mure har bl.a. betydet, at én person ikke længere står med den endegyldige kvalitetskontrol. Det er styrelsens erfaring, at medarbejderne hurtigt kvitterer, når der vises dem den form for tillid.

For mere information, kontakt:

Erhvervs- og Selskabsstyrelsen
Pelle Øby Andersen
Slotsholmsgade 10-12
1216 København K
Telefon: 33307663
E-mail: pea@eogs.dk

PROJEKT SKOLE OG FRITID

Tosprogede børn og unge har hidtil ikke benyttet sig meget af byens fritids- og foreningsliv. Blandt flygtninge og indvandrere er der typisk ikke tradition for deltagelse i et organiseret foreningsliv. Men i 1997 tog man initiativ til et projekt, hvis mål er at give tosprogede børn og unge mulighed for at tage del i det danske foreningsliv på lige fod med danske børn og unge.

Projektet er motiveret af en overbevisning om, at et aktivt forenings- og fritidsliv er et væsentligt bidrag til en vellykket integrationsproces. Deltagelse i foreningslivet kan være med til at sikre, at de tosprogede børn og unge samt deres forældre får en styrket forståelse for det danske demokrati og den danske ungdomskultur.

På folkeskolerne i Århus Kommune fungerer en række lærere som kontaktpersoner. Deres primære opgave er:

1. At yde konkret vejledning om bestemte tilbud
2. At tilbyde at følge børnene til en given aktivitet
3. At opbygge kontakter til foreningerne om bestemte tilbud med henblik på en positiv modtagelse af tosprogede børn.

Foreningerne har til projektet modtaget økonomisk støtte, der bl.a. er blevet anvendt til køb af materialer. Nogle foreninger har endvidere valgt at udpege faste kontaktpersoner.

1. Ca. 450 tosprogede børn er hjulpet i gang i foreningslivet (og som sidegevinst er også 275 danske børn hjulpet i gang.).
2. Der er opbygget et tæt og godt samarbejde mellem foreninger og skoler.
3. En række børn er påbegyndt en positiv udvikling som følge af projektet.

For mere information, kontakt:

Århus Kommune, Skoleforvaltningen
Karsten Baltzersen
Rådhuset
8100 Århus C
Telefon: 8940 3962
E-mail: kab@aaks.aarhus.dk

FORVALTNINGERNE ER NEDLAGT, CHEFERNE ER SENDT VÆK, HIERARKIERNE ER BRUDT NED

Christiansfeld Kommune

En kommune i Sønderjylland. Ca. 9.800 indbyggere og ca. 700 medarbejdere.

Stigende forventninger fra kommunens borgere til den kommunale service har fået Christiansfeld Kommune til at foretage en omfattende modernisering. En ny og revolutionerende kommunal organisation uden forvaltninger og uden forvaltningschefer er blevet resultatet. De enkelte driftsenheder besidder høj grad af selvstyring og arbejder decentralt i den kommunale organisation med direkte reference til direktionen. Politiske udvalg betjenes direkte af driftsenhederne.

En organisationsændring af denne størrelse har været en krævende proces. Processen har været karakteriseret ved en detaljeret tidsplan, ad hoc arbejdsgrupper, udarbejdelse af arbejdsgrundlag og opgavefordelinger. Organisationen blev ændret fra at være stærkt funktionsopdelt til, at der i højere grad er skabt en organisering baseret på de tværgående processer. Arbejdsprocesserne er gjort mere fleksible og er nu karakteriseret ved netværksrelationer og projektarbejdsformer. Endvidere er der indført elektronisk dokumenthåndtering.

Moderniseringsprojektet bestod af følgende faser:

- Nedbrydning af den gamle organisation
- Opbygning af ledelsesstruktur og organisation
- Iværksættelse af analyser af arbejdsgange, læring og implementering af nye arbejdsmetoder
- Indførelse af IT-dokumenthåndtering
- Målrettet ledelsesudvikling
- Stationering af IT-politikerarbejdspladser på privatadressen.

Således har et målrettet, kommunalt kvalitets- og udviklingsarbejde i kommune gjort op med de traditionelle, hierarkisk opbyggede bureaukratiske organisationsmodeller. Projektet bygger på gode danske traditioner for samarbejde og medarbejderinvolvering.

For mere information, kontakt:

Christiansfeld Kommune, Ib Østergaard Rasmussen

H.C. Ørstedsvej 1, 6070 Christiansfeld

Telefon: 74267402

E-mail: boir@christiansfeld.dk

EXCELLENT VIRKSOMHEDSDRIFT

Arbejdsformidlingen Ringkøbing Amt

En af 16 regionale arbejdsformidlinger under Arbejdsmarkedsstyrelsen, som er en enhed under Beskæftigelsesministeriet. Arbejder med jobformidling, information og vejledning, aktivering af ledige, virksomhedsservice og administration af lovbudne ydelser. Ca. 120 medarbejdere. Modtog "Kvalitetsprisen for den Offentlige Sektor" i 1997.

AF Ringkøbing har gennem mere end ti år systematisk og ambitiøst arbejdet med kvalitetsudvikling og læring og er i dag en af de mest excellente offentlige organisationer i Europa. Dette kom bl.a. til udtryk ved, at organisationen blev prisvinder i konkurrencen om European Quality Award i 2000 og vandt Kvalitetsprisen for den Offentlige Sektor i Danmark i 1997.

AF Ringkøbing har siden 1997 anvendt EFQM Excellence Modellen systematisk og anvender desuden principperne i Den Lærende Organisation. Regionen har gennem årene iværksat en række tiltag til fornyelse, der har været med til at påvirke udviklingen af hele arbejdsformidlingen i Danmark. Også hvad angår systematiske målinger af resultater og løbende forbedringer af disse, er regionen et foregangseksempel. Hele udviklingsprocessen er sket i et konstruktivt samspil mellem ledelse og medarbejdere.

I de senere år har AF Ringkøbing bl.a. opprioriteret arbejdet med udvikling af medarbejdernes kompetencer og har i den forbindelse taget initiativ til et netværk om kompetenceudvikling med en række virksomheder inden for regionen, der har stor kompetence på området. Netværket er det første af sin art i Danmark.

Organisationens forandringsparathed blev for alvor sat på prøve ved implementeringen af det landsdækkende IT-system Amanda, som viste sig ikke at leve op til forventningerne. Alligevel var AF Ringkøbing i stand til at fastholde et meget højt produktivitsniveau under en nærmest kaotisk situation. Begrundelsen herfor skal findes i regionens evne til at håndtere forandringer.

For mere information kontakt:

AF-Ringkøbing Amt
Nørregade 44, 7400 Herning
Telefon: 96273400
E-mail: af.herning@af-dk.dk

SKUB — SKOLEUDVIKLING MED BARNET I CENTRUM

Gentofte Kommune

En kommune i nordsjælland med ca. 68.000 indbyggere. Projektet omfatter 11 skoler og har et budget på 615 mio. kr.

Gentofte Kommune gennemfører udviklingsprojektet SKUB (Skole, udvikling og udbygning), for at skabe bedre skoler for kommunens børn.

SKUB sætter ”Barnet i Centrum”. Det er børn, som arbejder med tingene, som lærer. Derfor er det barnet, som sætter mål for sin læringsproces, stiller spørgsmål, søger viden, og udvikler sig fra sit eget udviklingstrin. Det sprænger de kendte fysiske rammer – klasseværelset – både fordi børn kan være på forskellige udviklingstrin i forskellige fag (f.eks. på 6. klasses niveau i matematik og 4. klasses niveau i dansk selv om det aldersmæssigt er på 5. klassetrin), fordi børnene opsøger viden på hele skolen, i bibliotek, multimedierum, værksteder, IT og fordi de søger viden hos lærere med forskellige talenter og kompetencer. Midt i dynamikken er der brug for tryk, så børnene har et hjemsted som rammen om gruppen, børnenes og lærernes planlægning af dagens læring. Desuden har hvert barn sit eget skab.

SKUB er meget procesorienteret. Udvikling sker først, når alle de som er tæt på børnene, lærere, pædagoger og forældre, deltager og støtter op bag udviklingen. Derfor starter processen med dialog med alle involverede om mål og midler. Dialogen er så åben og lyttende, at den fører til forskellige resultater på de forskellige skoler. SKUB er en projektorganisation bestående af medarbejdere ansat i kommunen i tæt samarbejde med konsulenter knyttet til konkrete opgaver. Byggeprojekterne gennemføres i partnerskab med byggefirmaerne, således at kræfterne også her bruges på at finde løsninger. Resultaterne af SKUB har indtil nu været positive, bl.a. i form af tilfredshed hos elever, forældre, lærere og pædagoger. En række ændringer er indført, herunder ny indretning af skoler og indførelse af nye arbejdsmetoder, mest synligt i den ny Hellerup skole.

For mere information, kontakt:

Gentofte Kommune
Lene Jensby Lange
Bernstorffsvej 161
2920 Charlottenlund
Telefon: 39980954
E-mail: lejl@gentofte.dk

LØBENDE FORBEDRINGER

Løbende forbedringer er en grundsten i arbejdet med kvalitetsudvikling. Eksemplerne viser institutioner, som har foretaget et bevidst valg om at ville fornyelse, og som arbejder vedholdende på at forbedre både resultater og indsats over en årrække.

Ledelsens ihærdighed og viljestyrke er afgørende for, at organisationen hele tiden fokuserer på nye muligheder for fornyelse. Eksemplerne viser, at det kræver en indsats at indarbejde en forbedringskultur og finde de forbedringsmetoder, som passer til den enkelte arbejdsplads. Ledelsen får brug for at definere sin rolle som ledelse på en ny måde, for at indarbejde en forbedringskultur gennem det daglige lederskab. Der vælges ofte anerkendte ledelsesmodeller og metoder til kvalitetsudvikling som grundlag for at udøve det nye lederskab.

Eksemplerne viser, at der er tale om “lange seje træk”, hvor der over lang tid arbejdes med mange forbedringer. Udadtil oplever brugere og interessenter mange løbende justeringer og fornyelser, som over tid måske ikke opleves som markante, netop fordi de foregår løbende. Forandringerne opstår her i takt med, at organisationen er parat til det. Erfaringerne viser, at over en årrække kan organisationer med en forbedringskultur skabe fremragende resultater opnået ved de mange små skridt.

EN FÆLLES VIRKSOMHEDSMODEL SOM RAMME FOR KVALITETSUDVIKLING

Århus Amt

Århus Amt betjener 640.000 indbyggere på 250 institutioner og med ca. 22.000 medarbejdere.

Århus Amt har gennem flere år arbejdet systematisk med kvalitetsudvikling og dokumentation inden for rammerne af ”Århus Amts Virksomhedsmodel”. Virksomhedsmodellen bygger på principperne i EFQM Excellence Modellen, tilpasset amtets særlige virke. Brugen af modellen giver mulighed for at se kvalitetsudviklingen i amtets ydelser i et helhedsperspektiv, og for dialog internt såvel som eksternt og i forhold til politikere, samarbejdspartnere og borgere.

På tværs af organisationen danner ”Århus Amts Virksomhedsmodel” i dag et fælles ledelses-, samarbejds- og styringssprog. Det giver mulighed for – på alle niveauer i organisationen – at følge op på mål, kvalitet og økonomi og dermed sikre en mere effektiv ledelse samt styrke organisationens evne til fornyelse, forandring og partnerskaber. Inden for rammerne af Virksomhedsmodellen arbejder de enkelte driftsområder tillige med udvikling af værdigrundlag og indsatser på de ”bløde” områder, udvikling af virksomhedskulturen mv.

Arbejdet med ”Virksomhedsmodellen i Århus Amt” har foregået gennem flere år, og en lang række initiativer er blevet iværksat på baggrund heraf.

Amtet har oprettet en pris, som siden 1997 er blevet uddelt en gang årligt til en institution, der har gjort en særlig indsats i forhold til opfyldelse af amtets kvalitetspolitik og virksomhedsmodellens intentioner. Bedømmelseskomiteen består af et særligt partnerskab mellem brugerorganisationer, de regionale nyhedsmedier, Handelshøjskolen i Århus og Center for Ledelse.

For mere information, kontakt:

Århus Amt, Kvalitetsafdelingen

Peter Rhode

Lyseng Allé 1

8270 Højbjerg

Telefon: 89446359

E-mail: pr@ag.aaa.dk

RADAR SOM BASAL METODIK I KVALITETSARBEJDET

ToldSkat

En styrelse og 8 regionale områder under Skatteministeriet. I 2002 blev 29 regioner sluttet sammen til 8 regionale områder. Opkræver skatter, afgifter og told svarende til ca. 640 mia. årligt. Ca. 5.800 medarbejdere.

Siden 1998 har ToldSkat arbejdet systematisk med EFQM Excellence modellen, som på alle niveauer danner rammen for kvalitetsarbejde og udvikling i organisationen. Målet for kvalitetsarbejdet er at sikre opfyldelse af ToldSkats mission: *at opkræve det offentlige indtægter enkelt, effektivt og korrekt.* Det sker ved løbende forbedringer med fokus på brugerne, processer samt bred involvering af medarbejdere.

RADAR-metodikken fra EFQM Excellence modellen anvendes som grundlæggende princip i kvalitetsarbejdet, der i høj grad er decentralt styret. Den enkelte enhed prioriterer og udvælger selv indsatsområder. Nogle få emner, som fx identifikation og beskrivelse af ToldSkats processer, behandles dog samlet.

Eksempler på konkrete kvalitetsforbedringer ved de regionale told- og skattemyndigheder:

- ToldSkat Sydsjælland, region Køge: For at følge op på resultater og øge medarbejderinvolveringen i beslutningsprocessen er der udarbejdet spilleregler og et elektronisk system til indsamling og bearbejdning af forbedringsforslag. Forslagssystemet (IB) er implementeret med stor succes og indføres nu på landsplan.
- ToldSkat Fyn, region Svendborg: Målet om at bevare den enkelte medarbejders markedsværdi understøttes af en strategiplan for kompetenceudvikling med vægt på de årlige medarbejderudviklings-samtaler (MUS). På baggrund af MUS udarbejdes en kompetenceoversigt over hhv. faglige og personlige kompetencer, som danner grundlag for uddannelsesmæssige tiltag. Told Skat Svendborg blev i 2001 som den første offentlige institution i Danmark certificeret som Investors in People.
- ToldSkat Sydjylland, region Vejle: Et projekt blev iværksat for at opnå en acceptabel gennemløbstid for bogføring. Resultaterne af projektet er en reduktion af gennemløbstiden til ca. 1/3 af udgangspunktet samtidig med en forbedring af medarbejdertilfredsheden.

- ToldSkat Vestjylland, region Herning: På baggrund af brugerundersøgelser har man arbejdet med forbedring af kontrolbesøg og sideløbende hermed forbedret de kontrolværktøjer, medarbejderne har til rådighed.
- I 2001 vandt ToldSkat Østjylland, region Århus “Kvalitetsprisen for den Offentlige Sektor” og European Quality Award 2002 i kategorien “Offentlig Sektor”.

For mere information, kontakt:

Told- og Skattestyrelsen
Mandy Lu
Østbanegade 123
2100 København Ø
Telefon: 35292552
E-mail: manlu@tu22.ccta.dk

KVALITETSUDVIKLING FORENER STABILITET OG UDVIKLING FOR UDVIKLINGSHÆMMEDE

Aktivitetshuset Ekkohøj

En institution under Viborg Amt. Aktiverer voksne udviklingshæmmede. 53 brugere og 14 medarbejdere.

Gennem konsekvent arbejde med kvalitetsudvikling har aktivitetshuset Ekkohøj i Viborg Amt skabt bedre vilkår for brugerne, som hovedsagelig er voksne udviklingshæmmede og samtidig øget personalets motivation og arbejdsglæde. En mærkbar styrke i aktivitetshusets arbejde med kvalitetsudvikling er, at udviklingen kan dokumenteres – også over for omverdenen.

Arbejdet med kvalitetsudvikling har spillet en afgørende rolle for at skabe en bedre balance for brugerne mellem på den ene side stabilitet og forudsigelighed og på den anden side fortsat udvikling og fornyelse. Arbejdet med kvalitetsudvikling er inspireret af TQM tankegangen. Et centralt værktøj i arbejdet er konkrete forbedringsprojekter, hvor Ekkohøj ud fra den klassiske PDCA-cirkel (Plan, Do, Act, Check) anvender et forløb inddelt i seks faser:

1. Idéen til projektet opstår
2. Projektet planlægges
3. Projektet udføres
4. Projektet observeres
5. Projektet evalueres
6. Opfølgning på projektet.

I alt har Ekkohøj gennemført 33 projekter, som har bidraget til en sikring af kvalitetsniveauet i de tilbud, som gives til aktivitetshusets brugere. Projekterne har hver især bidraget til, at der fremkommer en kontinuerlig udvikling og fornyelse, så brugerne oplever deres hverdag som stimulerende og udbytterig. Projekterne har endvidere medvirket til, at principperne i kvalitetscirklen integreres i det daglige arbejde.

For mere information, kontakt:

Viborg Amt
Runa Steinfeldt
Skottenborg 26, 8800 Viborg
Telefon: 87271614
E-mail: sbprs@vibamt.dk

HELHEDSORIENTERET UDVIKLING UD FRA EFQM MODELLEN

AMU-Center Djursland

En del af arbejdsmarkeds-uddannelsessystemet under Undervisningsministeriet.

Arbejder med at kvalificere den voksne del af arbejdsstyrken. Ca. 12.000 kursister om året. Ca. 70 medarbejdere.

Gennem de senere år har AMU-Center Djursland, med udgangspunkt i EFQM Excellence Modellen, arbejdet med at styrke medarbejdernes kompetencer og kvaliteten i centerets ydelser. Processen har bl.a. resulteret i en forbedring af organisationens fleksibilitet, handlingsparathed og kundeservice.

Ved at anvende EFQM Excellence Modellen som styringsværktøj i organisationsudviklingsprocessen, blev der sat fokus på forandringer og disses nødvendighed for udvikling. Igennem bl.a. en værdiproces i ledelses- og medarbejdergruppen har AMU-Centret opnået et fælles værdisæt. Arbejdet med forandringer er blevet systematiseret, så der kan skabes udvikling både i organisationen og i forhold til kunderne.

Konkret har det betydet, at AMU-Centeret har udvidet sit marked med nye kundegrupper og serviceydelser. Internt i organisationen er der skabt stor fleksibilitet i opgavefordelingen og øget samarbejde på tværs.

For mere information, kontakt:

AMU-Center Djursland

Arne Pedersen

AMU-Centervej 2, Pederstrup

8560 Kolind

Telefon: 87748800

E-mail: amu@amu-djursland.dk

KVALITETSUDVIKLING OG FORNYELSE SOM DET MULIGES KUNST

Viborg Seminariet

Pædagogisk uddannelsescenter, selvejende institution. 1000 studerende, 500 årskursister og 115 medarbejdere.

Over en ti-årig periode har Viborg Seminariet implementeret en udviklingskultur gennem bevidste og systematiske metoder i kvalitets- og udviklingsarbejdet. En udvikling, som er præget af stor fornyelsesaktivitet, mangfoldige forandringer og nye relationsformer med omgivelserne. Hensigten har været at tilbyde bedre ydelser til studerende og kursister, at etablere nye ydelser og at fokusere på kvalificering af medarbejdere.

Hele implementeringsprocessen har handlet om ”det muliges kunst”, om at agere i mulighedernes, men også usikkerhedernes rum med det formål at implementere en udviklingskultur i huset som både giver nye ydelser, men også bedre ydelser og mere viden.

Selvforståelsen på Viborg Seminariet er, at nye ydelser giver et større og mere mangfoldigt uddannelsesmiljø, som tiltrækker studerende. Fx er tilgangen af studerende steget fra 300 elever i 1992 til 1000 elever i 2002. I tiltrækningen af kvalificerede medarbejdere er Viborg Seminariet gået fra 40 ansatte i 1992 til 115 ansatte i 2002. For mange af medarbejderne gør det sig gældende, at de har fået mulighed og ansvar for løbende kvalitetssikring og udvikling.

For mere information, kontakt:

Viborg Seminaret

Peter Møller Pedersen

Reberbanen 13

8800 Viborg

Telefon: 87262600

E-mail: peter.m.pedersen@viborgsem.dk

DEN POSITIVE KVALITETS-SPIRAL

Århus Købmandsskole

Erhvervsuddannelserne. En selvejende institution. Erhvervsuddannelserne udbyder uddannelser og kurser til voksne og unge fra forskellige områder og brancher. 70 medarbejdere.

Ved anvendelse af konceptet "Den Positive Kvalitets-Spiral" (PQS) blev der på Århus Købmandsskole, Erhvervsuddannelserne, skabt en bærbar udvikling i løbet af to år med synlige resultater allerede efter et halvt år. Ved hjælp af "Den Positive Kvalitets-Spiral" som læringsaktivitet blev der skabt en systematik, hvor alle medarbejdere deltager med egne kvalitetsprojekter ud fra et princip om "ét skridt ad gangen". Det enkelte projekt indarbejdes i en forud fastlagt og fælles systematik, som var foreslået af Undervisningsministeriet. Den enkelte medarbejder vælger en makker, og i de enkelte makkerteams følger og støtter man hinandens kvalitetsudvikling.

Baggrunden for "Den Positive Kvalitets-Spiral" var, at Erhvervsuddannelsesafdelingen gennem flere år havde været gennem mange ændringer i kravene til fag og undervisning, og der var derfor opstået et stort behov for en kvalitetsudvikling både hos elever og eksterne interessenter samt hos medarbejdere og ledere i afdelingen. I erkendelse heraf, og i erkendelse af den forøgede kompleksitet i den faglige information, blev det besluttet at arbejde med kvalitetsudvikling som en "bottom-up" udvikling tilrettelagt med udgangspunkt i medarbejdernes konkrete initiativer og indholdsmæssigt styret og udviklet af dem.

Udviklingen foregik ved samtaler i daglig omgang blandt medarbejderne, i makkerskabsdiskussioner, i referenceteamsdiskussioner og ved den fælles opsamling af udviklingsresultater.

For mere information, kontakt:

Århus Købmandsskole, Erhvervsuddannelserne
Hans Th. Hjorth
Hasselager Centervej 17-25
8260 Viby J
Telefon: 89363746
E-mail: hth@aacb.dk

MÅLSTYRING

Målstyring kan være et offensivt værktøj til at forbedre og dokumentere institutionens resultater. Eksemplerne viser, at resultatkontrakter eller driftsaftaler ikke i sig selv skaber resultater. Men de kan fungere som en formel ramme til at øge institutionens, politikernes og brugeres opmærksomhed på de resultater, der skabes hver dag.

Resultatkontrakter eller driftsaftaler er blevet et udbredt virkemiddel til at sætte fokus på, hvilke mål, der skal styres efter. Målene omfatter både produktivitet- og effektivitetsmål samt mål for områder som fx sagsbehandlingstid, ventetid, brugertilfredshed og medarbejdertilfredshed.

De kritiske faktorer i forhold til at omsætte resultatkontrakter og driftsaftaler til målstyring er, at:

- Politikerne får demonstreret sammenhængen mellem politiske ønsker og ressourcer
- Ledelsen etablerer interne rutiner, der omsætter resultatkontrakten til konkrete mål for de enkelte enheder og opgaver
- Ledelsen opbygger måle- og rapporteringsmetoder som gør, at den løbende kan følge udviklingen i resultater i forhold til de fastlagte mål
- Ledelsen opbygger en kultur, hvor det er vedkommende for den enkelte medarbejder at blive målt på sin indsats
- Institutionen dokumenterer sine resultater over for brugere og borgere.

Omfattende målstyring af en hel organisation kan udføres på mange måder. Et vigtigt fællestræk er, at systematisk arbejde med målinger over en årrække både giver bedre resultater og øger institutionens forandringsparathed. Målstyring skaber også mulighed for, at borgere, politikere, embedsmænd og andre institutioner får indblik i den proces, hvor politiske prioriteringer og ønsker omsættes til mål og rammer for en konkret offentlig ydelse.

LEDER- OG MEDARBEJDERUDVIKLING I HORSENS KOMMUNE

Horsens Kommune

En kommune i Østjylland. Ca. 57.000 indbyggere og ca. 4.200 medarbejdere.

Horsens Kommunes udvikling styres gennem Kommuneplanen, hvor Byrådet fastlægger målsætninger for kommunens opgaveløsning. På baggrund heraf fastlægger de enkelte forvaltninger, afdelinger og institutioner virksomhedsplaner og mål/handleplaner af ét til to års varighed.

Siden 1992 har Horsens Kommune, som led i arbejdet med kvalitetsudvikling, iværksat en række initiativer omkring leder- og medarbejderudvikling. Initiativerne har styrket og udviklet organisationen til at håndtere borgernes og brugernes krav, en stadig strammere kommunal økonomi og et ønske fra medarbejderne om medindflydelse på egen arbejdssituation. Som et led i arbejdet med kvalitetsudvikling, gennemføres bl.a. borger- og brugerundersøgelser samt medarbejdertilfredshedsundersøgelser (etiske regnskaber).

Gennem de sidste fire år har Horsens Kommune endvidere anvendt et videnregnskab til at skabe et samlet overblik over personalepolitiske initiativer, status på borger-, bruger- og medarbejderundersøgelser samt beskrive udviklingen på IT-området.

Som led i udmøntningen af kommunens personalepolitik er der iværksat en lang række initiativer, bl.a. inden for lederuddannelse, hvor de øverste ledelseslag er uddannet som EFQM assessorer med henblik på at styrke kvalitetsudviklingen. Effekten af de personalepolitiske initiativer kan bl.a. aflæses gennem stigende medarbejdertilfredshed.

For mere information, kontakt:

Horsens Kommune
Ole Have Jørgensen
Rådhusstorvet 4
8700 Horsens
Telefon: 76292929
E-mail: byohj@horsens.dk

KONTRAKTSTYRING SOM LEDELSESVÆRKTØJ TIL KVALITETSUDVIKLING

Ribe Kommune

En kommune i Sønderjylland. Ca. 18.000 indbyggere og ca. 1550 medarbejdere.

I Ribe Kommune er kontraktstyring på vej til at blive det foretrukne ledelsesværktøj til at skabe kvalitetsudvikling. Motivation for at anvende kontraktstyring har været kommunens stigende ønske om at skabe større fokus på kvalitetsudvikling i kommunens institutioner bl.a. ved at skabe åbenhed om ressourcetildeling og serviceniveau. Målsætningen har endvidere været at sætte brugernes behov og forventninger i centrum for kommunens ydelser.

Kommunen har siden 1999 arbejdet med at udvikle brugen af kontraktstyring. Gennem læring er det lykkedes at skabe ejerskab til kontraktstyring på alle niveauer. Ved at vende den oprindelige top-down tilgang til en bottom-up proces, har den enkelte institution selv udfyldt kontraktens rammer.

Kontraktstyring er et instrument i kvalitetsudviklingsarbejdet på tre niveauer, som bindes sammen i en kontinuerlig dialog:

- På *politisk niveau* skaber kontraktstyring fokus på serviceniveauet. Hvad får man for pengene, og sat i forhold til hvilke ønsker?
- På *administrativt niveau* bliver kontraktstyring et informationsredskab, der fortæller om målopfyldelse i forhold til indsats. Kontraktstyring bliver et redskab til at planlægge indsatsområder og skabe ejerskab til udviklingstiltag i kommunen
- På *institutionsniveau* bliver kontraktstyring et redskab til at kvalitetsudvikle de offentlige ydelser.

Kontraktstyring skaber muligheden for, at borgere, politikere, embedsmænd og andre institutioner i Ribe Kommune får indblik i den proces, hvor politik omsættes til en offentlig ydelse.

For mere information, kontakt:

Ribe Kommune
Søren Ladefoged
Giørtz Plads 2
6760 Ribe
Telefon: 79898800
E-mail: sela@ribekom.dk

RESULTATKONTRAKTER SOM UDVIKLINGSVÆRKTØJ

Den Sociale Ankestyrelse

En styrelse under Socialministeriet. Central klageinstans på det sociale område, ca. 15.500 klagesager årligt, ca. 210 medarbejdere.

Den Sociale Ankestyrelse har været kontraktstyrelse siden 1993 og haft meget positive erfaringer med brug af kontraktstyring. Ud over den overordnede resultatkontrakt med Socialministeriet bruges kontrakter internt på alle chefniveauer og forsøgsvis også for konsulenter. Ved at fokusere på udvalgte nøgleprocesser i resultatkontrakten sikres, at organisationen er indstillet på at tackle den forandring, som er nødvendig, bl.a. på grund af presset udefra.

For Den Sociale Ankestyrelse har resultatkontraktstyring betydet en styrkelse af resultatorientering, hvad angår produktion og kvalitet. Kontrakterne bliver udarbejdet, så der er indbygget resultatmål på produktet i form af sagsbehandlingstid og produktivitet på den ene side og forbedringer af kvaliteten på den anden side.

Inputtet til hvilke elementer, der skal indgå i udarbejdelsen af kontrakterne, kommer bl.a. fra bruger- og interessentundersøgelser, som netop har til formål at måle borgernes tilfredshed med styrelsens service i sagsbehandlingen. Også viden om de forskellige interessentgruppers tilfredshed med styrelsens arbejde kommer herfra.

Den Sociale Ankestyrelse bruger forskellige fremgangsmåder til procesforbedringer, bl.a. med henblik på at udvikle kvaliteten i processerne og samtidig opnå bedst mulig ressourceudnyttelse.

I 2001 modtog Den Sociale Ankestyrelse en anerkendelse af "Kvalitetsprisen for den Offentlige Sektor".

For mere information, kontakt:

Den Sociale Ankestyrelse
Marianne Sinding
Amaliegade 25
1021 København K
Telefon: 33411289
E-mail: mas@dsa.dk

DRIFSAFTALER SKAL SIKRE OPTIMALE PATIENTFORLØB I ROSKILDE AMT

Roskilde Amt

Betjener 233.000 borgere. Beskæftiger ca. 3.500 medarbejdere på sygehusområdet, som omfatter tre sygehuse.

Et sammenhængende koncept for driftsaftaler mellem Roskilde Amtsråd og sygehuse har sikret konstant forbedring af kvalitet og effektivitet. Konceptet, der er inspireret af Balanced Scorecard-konceptet, har med succes erstattet den "gamle" rammestyrt, der snævert fokuserede på sygehuses overholdelse af økonomiske budgetter.

Driftsaftale-konceptet sammenknytter kvalitetsudvikling, høj patienttilfredshed, personalepolitik, effektivitet og en effektiv økonomistyring samt sikrer, at amtets generelle målsætninger udmøntes i konkrete patientforløb for den enkelte patient.

Konceptet bygger på følgende elementer:

- En strategi for amtets sundhedsvæsen med konkrete mål for flere dimensioner
- Driftsaftaler mellem amtsrådet og det enkelte sygehus
- Analyser af patientforløb på sygehuse
- Optimale patientforløb med kriterier, standarder og indikatorer samt løbende måling
- Systematisk patientinformation
- Et ledelsesinformationssystem.

Ved indførelsen af driftsaftaler er overholdelsen af aktivitets- og servicemålene blevet væsentligt forbedrede i Roskilde Amt.

Driftsaftalesystemet har generelt styrket det faglige engagement i styringen af sygehusvæsenet og indførelse af systemet har bl.a. medført, at der nu fra faglig side stilles forslag om indarbejdelse af nye konkrete mål i driftsaftalerne. Indarbejdelsen af faglige mål i driftsaftalerne har endvidere skærpet fokus på systematisk forskning og lægelig videreuddannelse.

Ved registrering i elektroniske databaser af patientforløb er der skabt et overblik over hvert patientforløb, og datamaterialet har samtidig gjort det muligt at optimere opgavevaretagelsen.

For mere information, kontakt:

Roskilde Amt, Sundhedsforvaltningen
Køgevej 80
4000 Roskilde
Telefon: 46323232
E-mail: ra@ra.dk

EFFEKTIVISERING PÅ EN ANSVARLIG MÅDE

DSB

100% statsejet virksomhed. Leverer passagertrafik på jernbaner i Danmark, ca. 8.500 medarbejdere.

Som led i tilpasningen til konkurrencen på jernbaneanrådet – åbning for fri konkurrence på passagertrafik – iværksatte DSB i 2000 et rationaliseringsprojekt ”Overheadprojektet”, hvor de administrative omkostninger på et år skulle reduceres med 30%. Projektet blev en succes, idet resultatet blev en besparelse på 34%, svarende til 413,8 mio.kr. i forhold til Budget 2000. I langt de fleste tilfælde var det lykkedes at klare besparelserne ved naturlig afgang, aftrædelsesordninger m.m. Ca. 200 medarbejdere måtte dog afskediges.

Afsættet for rationaliseringsprocessen var en række sammenligninger med andre europæiske jernbanevirksomheder, internationale og danske koncerner, privatbaner m.m. På baggrund af disse undersøgelser blev det konkluderet, at en reduktion på 30% af de administrative udgifter var nødvendig for, at DSB var konkurrencedygtig.

”Overheadprojektet” omfattede herefter en analyse af samtlige administrative aktiviteter i DSB’s enheder og de dermed forbundne omkostninger. På baggrund af analyserne udvekslede medarbejdere og chefer ideer til forbedring og effektivisering, og DSB’s øverste ledelse foretog på denne baggrund den endelige beslutning om initiativer. Det har været et vigtigt princip, at effektiviseringen skulle opnås ved, at opgaver faldt bort eller blev ændret og ikke ved, at medarbejderne blot skulle løbe hurtigere.

For at sikre, at medarbejderne blev behandlet på en fornuftig og fair måde i forbindelse med ”Overheadprojektet”, udarbejdede DSB sammen med de faglige organisationer en detaljeret drejebog for, hvordan til- og fravalg af medarbejdere skulle håndteres. En afviklingsproces som senere blev karakteriseret som positiv af de berørte medarbejdere.

For mere information, kontakt:

DSB, Økonomi & Personale
Niels Nutzhorn
Sølvgade 40, 1349 København K
Telefon: 33544921, E-mail: nen@dsb.dk

NYORGANISERING AF ARBEJDSMARKEDSINDSATSEN

Jobservice Vest

En selvejende institution under Varde Kommune. Formidler beskæftigelse for marginaliserede grupper på arbejdsmarkedet, 6 medarbejdere.

Som led i en nyorganisering af arbejdsmarkedsindsatsen i Varde Kommune etablerede kommunen med tilskud fra Socialministeriet en selvejende institution, Jobservice Vest. Institutionen skal medvirke til, at så mange som muligt fra marginaliserede grupper på arbejdsmarkedet kommer i beskæftigelse eller fastholdes i beskæftigelse. Dette sker ved et samarbejde med arbejdsmarkedets parter og det lokale erhvervsliv, herunder ved at indgå sociale partnerskabsaftaler med en række virksomheder.

Der er opstillet en række konkrete resultatmål for institutionen, f.eks. for hvor mange kontanthjælpsmodtagere, der kommer i ordinært arbejde efter aktivering, for etablering af skånejob og for brugertilfredshed.

For mere information, kontakt:

Varde Kommune, Arbejdsmarkedsafdelingen
Flemming Søgaard Christensen
Bytoften 2
6800 Varde
Telefon: 79946609
E-mail: fsc@varde.dk

FRA UDVALGSSTYRET TIL SELVEJENDE INSTITUTION

Danmarks Tekniske Universitet

Selvejende institution. Universitetet har 6000 studerende, 600 ph.d. studerende og 400 udenlandske studerende om året. Ca. 2000 medarbejdere.

Danmarks Tekniske Universitet skal være den nationale dynamo for udviklingen af de teknisk-naturvidenskabelige fagområder i Danmark til gavn for såvel dansk erhvervsliv som danske arbejdspladser.

Den tidligere organisationsform var ikke hensigtsmæssig i forhold til håndteringen af de udfordringer, man stod overfor. Gennem en lovændring er DTU overgået til en helt ny styreform. Universitetets øverste organ er nu en bestyrelse med eksternt flertal. Samtidig er der etableret et helt nyt internt ledelsessystem, der hurtigt kan omsætte strategiske beslutninger til operative handlinger, og hvor ledelsesansvaret er personbåret.

Et vigtigt aspekt af tankerne bag den nye organisationsform er et tæt samarbejde med erhvervslivet og innovative virksomheder.

For mere information, kontakt:

DTU, Ledelsessekretariatet
Niels Grolin
Bygning 101A
2800 Lyngby
Telefon: 45251025
E-mail: ng@adm.dtu.dk

TEKNOLOGI SOM DRIVKRAFT

Den teknologiske udvikling giver den offentlige sektor en række muligheder for at effektivisere sine arbejdsgange og nå ud til brugerne på nye måder med information og service. Anvendelse af fx internet som platform til at føre elektronisk dialog med brugerne og erstatte papirbaserede rutiner rummer store muligheder for både at etablere en mere borgernær offentlig sektor med øget brugerservice og effektiv opgaveløsning.

Teknologien er ikke i sig selv et mirakelmiddel til at opnå kvalitetsudvikling af den offentlige sektors ydelser. Teknologi skal betragtes som en palet af værktøjer, der anvendt på rette vis kan være drivkraften i, at andre indsatser inden for kvalitetsudvikling får øget betydning for brugerne og institutionens effektivitet. Det betyder, at teknologianvendelse og teknologivalg har strategisk betydning for institutionens virke, og skal betragtes som en opgave, der systematisk indgår i institutionens øvrige strategiske valg.

En række eksempler handler om, at bruge teknologiske muligheder til at udføre arbejdet på smartere måder. Det kan være ved:

- Digitalisering af brugerdemokrati
- Anvendelse af eksisterende databaser mere hensigtsmæssigt i forhold til institutionens rolle som formidler af viden
- Automatisering af arbejdsopgaver (elektronisk sagsbehandling)
- Elektronisk udveksling af oplysninger mellem institutioner, der samarbejder (fx amtslige, kommunale og lokale institutioner)
- Systematisk dataindsamling og anvendelse af data til at overvåge og planlægge indsats.

ELEKTRONISK UDVEKSLING AF INFORMATIONER I SUNDHEDSSEKTOREN

Ældre- og Handicapforvaltningen, Aalborg Kommune

Aalborg sygehus

Fire lægehuse i Aalborg Kommune

Der udveksles årligt mere end 400.000 meddelelser mellem Aalborg Kommune, Aalborg Sygehus og de praktiserende læger. Ved anvendelse af IT mellem parterne kan udveksling af rutinemæssige informationer effektiviseres og gøres mere fejlfri og sikker.

Formålet med projektet, der er banebrydende inden for sundhedsområdet, er at forbedre kvalitetsniveauet i samarbejdet og informationsudvekslingen mellem kommune, sygehus og praktiserende læge til gavn for borgerne. Projektet skal endvidere leve op til WHO's kvalitetskriterier. Projektet er et såkaldt IT-fyrtårnsprojekt, hvis løsninger skal kunne implementeres bredt også uden for Nordjylland.

Projektet er en del af et større projekt, Det Digitale Nordjylland. Aalborg Kommune er i forvejen langt med udviklingen af IT-kompetencen på sundhedsområdet (i hjemmeplejen), og projektet "Udveksling af informationer i sundhedssektoren" bygger på disse erfaringer.

Den elektroniske kommunikationsudveksling i projektet "Udveksling af informationer i Sundhedssektoren" er baseret på en landsdækkende standard, som er udarbejdet af MedCom, Center for Sundhedstelematik og baseres på Edifacter, som er den gældende forsendelsesteknologi inden for den danske sundhedssektor.

For mere information, kontakt:

Aalborg Kommune, Ældre- og Handicapforvaltningen

Carsten S. Mortensen

Danmarksgade 17

9000 Aalborg

Telefon: 99315448

E-mail: csm-aeldre@aalborg.dk

MERE SAMMENHÆNGENDE ADMINISTRATION GENNEM NYT SAGSBEHANDLINGSSYSTEM

Ringkøbing Amt, Teknik og Miljøforvaltningen

Forvaltningen løser amtets opgaver inden for bl.a. vejvæsen, kollektiv trafik, fysisk planlægning og miljøadministration. 175 medarbejdere.

Stigende sagsmængde og stadig større krav til kortere sagsbehandlingstider fra mange sider har ført til, at Ringkøbing Amt arbejder med udvikling af et nyt avanceret sagsbehandlingssystem. Systemet skal lette den daglige sagsbehandling, herunder samarbejdet i forhold til kommuner og stat, så borgerne oplever en effektiv "sømløs" administration.

Arbejdet med det nye sagsbehandlingssystem er baseret på arbejdsgangsanalyser af de største sagsområder og omfatter følgende elementer:

- Opstilling af en datamodel, der er grundlag for en automatisk brevgenerering bestående af standardtekster med lovhjemmel, klagevejledning m.v., så medarbejderne alene skal formulere den faglige vurdering og en evt. afgørelse
- Udvikling af elektronisk sags- og dokumenthåndteringssystem, der bl.a. håndterer indscannet post og e-mails
- Udvikling af geografisk informationssystem, der knytter alle sager med geografisk indhold elektronisk til landskabet
- Internetadgang, så de fleste sager kan ses via internettet
- "Sømløs" administration i form af en sammenhængende og enkel høringsprocedure.

For mere information, kontakt:

Ringkøbing Amt
Teknik og Miljø
Jens Wolf Jespersen
Damstædet 2
6950 Ringkøbing
Telefon: 96753599
E-mail: tmjwj@ringamt.dk

OVERVÅGNING AF SAMMENHÆNGE MELLEM MILJØ OG SUNDHEDSTILSTANDEN HOS BORGERNE

Embedslægeinstitutionen for Ringkøbing Amt

En decentral statsinstitution under Sundhedsstyrelsen, som er en del af Sundhedsministeriet. Overvåger sundhedstilstanden i samarbejde med lokale myndigheder.

Som lokal sundhedsmyndighed modtager Embedslægeinstitutionen ofte henvendelser fra borgere, sundhedspersoner, fx læger eller sundhedsplejersker og miljømyndigheder om mulige sammenhænge mellem miljøforhold og observerede sygdomme fx kemisk industri i forhold til ophobede tilfælde af lungekræft, luftvejsforurening i forhold til astma eller dambrug i forhold til medfødte misdannelser.

For at kunne svare på disse henvendelser sammenholdes data fra miljøområdet og data fra sundhedsområdet ved hjælp af GIS-sundhed, som står for ”geografisk informationssystem og sundhed”, der omfatter de databaser, der findes på sundhedsområdet i Danmark (Dødsregistret, Cancerregistret, Registret for medfødte misdannelser m.fl.). Overvågningen gør det muligt hurtigt at bidrage med faglige kommentarer til pludselig opståede ”miljøkatastrofer”, mens historierne i medierne endnu er aktuelle.

Embedslægeinstitutionens overvågning har bidraget med videnskabelig viden, som det tidligere tog måneder for forskere at gennemføre.

For mere information, kontakt:

Embedslægeinstitutionen for Ringkøbing Amt

Børge Sommer

Nørreport 9

6950 Ringkøbing

Telefon: 97321722

E-mail: bs@eli.rng.dk

DET DIGITALE ÆLDRE RÅDSVALG

Høje-Taastrup Kommunes Ældreråd

Projektet omfattede 7.420 stemmeberettigede borgere ved valget til Ældrerådet i 2001.

Høje-Taastrup Kommune og Kommunedata indgik i 2001 partnerskab om digitalisering af kommunens ydelser. Formålet var bl.a. udvikling af E-demokrati, nye former for interaktiv dialog og kommunikation mellem lokalområdets borgere, foreninger, virksomheder og politikere. Kommunen valgte at afprøve dette ved valget til Ældrerådet, hvor digital afstemning som stemmeform blev tilbudt.

I projektet om digitalisering af ældrerådets valg skulle der tages hensyn til de over 60-åriges tilgang til IT og Internet. Det essentielle ved at tilbyde den digitale mulighed var, at der skulle skabes tryghed blandt de ældste grupper om, at de fortsat kunne brevstemme. Af 7.420 stemmeberettigede borgere valgte 3.453 personer at brevstemme og 282 valgte den digitale form.

Et andet synligt resultat af partnerskabet er Ældrerådets hjemmeside.

Høje-Taastrup Kommune vil fortsat arbejde med udvikling af digitale løsninger.

For mere information, kontakt:

Høje-Taastrup Kommune
Anne Hune Gjerrild
Bygaden 2
2630 Taastrup
Telefon: 43591704
E-mail: annegj@htk.dk

ELEKTRONISK JOURNAL DOKUMENTERER BRUGERNES UDVIKLING

Synscentralen, Storstrøms Amt

Synscentralen er amtets rådgivnings- og undervisningscenter for blinde og svagsynede. Ca. 850 brugere om året. 15 medarbejdere.

Synscentralen har udviklet en elektronisk journal, som gør det muligt på en enkel måde at foretage en før- og eftervurdering af Synscentralens indsats over for blinde og svagsynede. Den elektroniske journal bruges som dagligt værktøj, der muliggør evalueringer af arbejdet med den enkelte bruger.

Den elektroniske journal indeholder en checkliste, der udfyldes på baggrund af møder og undersøgelser af brugeren. I tillæg til beskrivelse af brugerens grundlæggende data indeholder den elektronisk journal også data om diagnose, informationer om generel sundhed, alder mv.

Resultaterne af indsatsen måles på udviklingen af brugernes evner til at håndtere diverse dagligdags opgaver og funktioner.

For mere information, kontakt:

Institut for Synshæmmede, Synscentralen
Peter Lebech
Færggårdsvej 15 H
4760 Vordingborg
Telefon: 55358888
E-mail: sc@sc.stam.dk

ANVENDELSE AF DATABASE (SCOR) HAR FØRT TIL MEGET BEDRE TANDSUNDHED FOR BØRN OG UNGE

Viborg og Lemvigs kommunale tandplejer

De to kommunale tandplejer er enheder under henholdsvis Viborg og Lemvig Kommuner. Yder vederlagsfri forebyggende og behandlende tandpleje til børn og unge under 18 år.

Stat, amter og kommuner samarbejder om anvendelsen af Sundhedsstyrelsens Centrale Odontologiske Register (SCOR) som er en national epidemiologisk database, der er unik i Europa. SCOR bruges til at overvåge udviklingen i tandsundhed på landsplan.

Systemet er også blevet et uundværligt planlægnings- og kvalitetssikringsværktøj for kommunale tandplejer. Med SCOR er det muligt at udpege de børn og unge, der fremover er mest udsatte for at få huller i tænderne.

Ved de kommunale tandplejer i Viborg og Lemvig har arbejdet med SCOR bl.a. omfattet:

- Fastlæggelse af sundhedsmål
- En løbende vurdering af om opstillede mål nås (politikkerne og befolkningen ser, hvad de får for pengene)
- Allokering af ressourcer til de områder, hvor en sundhedsfremmende indsats giver størst resultat
- Motivation af tandplejens medarbejdere
- Motivation af børnenes nøglepersoner (pædagoger, lærere, forældre o.a.)
- Træning af sundhedsplejersker til tidlig henvisning af ”risikobørn”
- Benchmarking, internt i kommunen og mellem kommuner.

SCOR har været anvendt systematisk gennem 30 år og har haft stor betydning for kvalitetsudviklingsarbejdet, hvilket kan ses på en positiv udvikling af tandsundheden blandt de 0-18 årige.

Ved de kommunale tandplejer i Viborg og Lemvig er både brugere og personale blevet mere tilfredse, samtidig med et stadigt faldende ressourceforbrug (antal børn pr. tandlæge er tredoblet).

For mere information, kontakt:

Den Kommunale Tandpleje Lemvig
Marianne Blegvad
Nissumvej 10
7620 Lemvig
Telefon: 97823105
E-mail: marianne.blegvad@lemvig.dk

Den Kommunale Tandpleje Viborg
Poul Folke Christensen
AS Ørstedes Vej 22
8800 Viborg
Telefon: 87252720
E-mail: pfc@viborgkommune.dk

KVALITETS- ARBEJDET — HVORFOR ER DET SÅ SVÆRT?

KAPITEL 2

KVALITETSARBEJDET — HVORFOR ER DET SÅ SVÆRT?

Af Arne Bundgaard Nielsen, underdirektør, ToldSkat & Henrik Dall, direktør, Ementor

Kvalitetsarbejdet har det som så meget andet: Så længe det er nyt og spændende, så kan det fastholde interessen. Men når det bliver hverdag, så glider det let i baggrunden, bliver til endnu et projekt, og de mere kyniske – der ved introduktionen lakonisk bemærkede, at dette nok bare var endnu en grille – fik ret.

Hvorfor er det så svært at holde dampen oppe i kvalitetsarbejdet? I dette indlæg vil vi forsøge at fokusere på, hvorfor det forholder sig sådan. Vi har taget kontakt til nogle af de institutioner, der deltog som case-institutioner i publikationen ”Innovation, Change, Partnership: Perspectives on Quality Development – Danish Cases”, der blev udgivet forbindelse med den 2. internationale kvalitetskonference for offentlige institutioner i EU i oktober 2002. Vi har stillet dem spørgsmålet: Hvorfor er det så svært, og hvordan kan man gøre det bedre?

Det er vigtigt at fremhæve, at samtlige adspurgte institutioner fastslog, at kvalitetsarbejdet under alle omstændigheder er umagen værd. Indsatsen står med andre ord fuldt ud mål med resultatet. Til gengæld fortalte de alle hver deres historie om, hvilke udfordringer de har mødt undervejs, og det står på den baggrund klart, at der er væsentlige fælles træk i institutionernes erfaringer. Institutionerne peger på, at det især er følgende forhold, det er kritisk at håndtere:

Fra teori til praksis – det er svært at skabe den fornemmelse af *vejgreb* under hjulene, der markerer, at nu er teorien om kvalitetsledelse transformeret til dagligdags, vedkommende praksis for ens egen institution.

Ambitiøs og engageret topledelse – det er svært at fastholde topledelsens bevågenhed om kvalitetsarbejdet i en virkelighed, der også er præget af skiftende politiske prioriteringer og succeskriterier.

Afklaret, enig og vedholdende ledelsesindsats – det er svært at få en ledergruppe til at udtale sig om kvalitetsarbejdet som med én tunge og dernæst at træffe beslutninger i overensstemmelse hermed. Og det er svært at finde den balance mellem realistiske og dog ambitiøse målsætninger for kvalitetsarbejdet, der sikrer motivationen i alle led og retfærdiggør den ressourceindsats, der løbende investeres.

Inddragelse af medarbejdere – det er svært at skabe det rum omkring den daglige opgavevaretagelse, der muliggør en bred inddragelse af medarbejdere i målfastlæggelsen for kvalitetsarbejdet og den efterfølgende udvikling og fastholdelse af hensigtsmæssige processer.

Indlejring af projektets resultater og rutiner i driften – det er svært at bevæge sig fra projektets midlertidige tilstand til en driftssituation, hvor ansvaret for de fortsatte fremskridt er bredt forankret i driften.

Det er svært, ja, men bestemt ikke umuligt!

I det følgende vil vi uddybe ovennævnte udsagn, og vi vil runde indlægget af med at pege på, hvad man konkret kan gøre for at understøtte sit arbejde med kvalitetsudvikling.

Fra teori til praksis

Modeller - bliver man let forført af

Modellerne har mange navne, Balanced Scorecard, Excellence Modellen, KVIK, CAF, EFQM og meget mere. Fælles for disse modeller er, at de er holistiske, og mener at kunne give sammenhængende svar på grundlæggende spørgsmål om god institutionsledelse. Modellerne er ofte formuleret i et sprog, der er management-præget og svært at relatere til den konkrete dagligdag. Dertil kommer, at de ofte lover en bedre fremtid, hvor alting er lettere og bedre. Modellerne “snyder” let, fordi de alt for ofte viser et problemløst univers – i værste fald foranlediger de til at tro, at der findes et quick-fix, hvor man uden videre besvær realiserer hurtige, lette og varige forbedringer. Modellernes styrke er, at de præsenterer en samlet ramme omkring kvalitetsarbejdet og kan tilføre nogle nye, nyttige begreber. De skal imidlertid bruges med åbne øjne og et kritisk sind og frem for alt ikke blokere for en ellers fornuftig udvikling i en konkret institution.

"Det er svært men helt nødvendigt at få forankret den teoretiske model i vores egen måde at tænke på, og vælge de elementer ud, der giver god mening netop for os."

Betty Steglich-Petersen, vicefængselsinspektør, Kragsskovhede Statsfængsel

Nye modeller bliver meget let “oversolgt”

Ildsjælene er på en gang det stærkeste og det svageste led ved introduktionen af kvalitetsarbejdet. Der er ingen tvivl om, at introduktionen af ethvert nyt tiltag

kræver ambassadører, men meget ofte vil disse – i det indledende salgsarbejde – af lutter entusiasme let komme til at “oversælge” projektet. Det betyder, at man har svar på stort set alt, og at alle har taget glæderne på forskud. Men når man så kommer i gang og finder ud af, at verden ikke var helt så uproblematisk, som man havde forestillet sig, så giver det ofte bagslag, fordi resultaterne ikke indfinder sig så hurtigt, som man havde regnet med.

Ambitiøs og engageret topledelse

Vigtigheden af ledelsesmæssigt ejerskab

Det er ikke uden grund, at alle koncepter for kvalitetsledelse er afhængige af topledelsens bevilgning. Årsagen er den naturlige, at der er tale om *ledelsesmodeller*. Ikke overraskende, er det svært at få medarbejdere og ledere i en institution til at interessere sig for et nyt koncept, hvis ikke topchefen vedholdende efterspørger det.

Det normale er, at topchefen viser ægte interesse for projektet i opstartsfasen – men at det så bliver skudt i baggrunden, fordi nye presserende problemstillinger kræver chefens totale opmærksomhed.

Det kan være svært at opnå mellemedernes engagement. Mange af dem vil hævde, at de ikke har tid, at de i forvejen arbejder med kvalitet i deres ydelser, og at der derfor ikke kommer væsentlige resultater ud af den ekstra indsats. Det er godt, at medarbejderne således sættes i stand til at bidrage til udviklingen af ambitionsniveauet – men det gør det ikke nødvendigvis lettere at være mellemlider. “Kampen” for at skabe en fælles holdning i hele ledergruppen kan ofte være så hård og langstrakt, at selv den mest optimistiske kvalitetsnørd mister modet, inden resultaterne af arbejdet viser sig. Det kan også vise sig, at medarbejderne undervejs i kvalitetsprocessen bliver mere bevidste om, hvad god ledelse er, og hvad de derfor bør kunne forvente fra deres egen chef. Hvis topledelsen ikke viser engagement under “slaget”, tabes kampen.

Det er afgørende, at topchefen markerer, hvor overliggere skal placeres, så institutionen har en fælles opfattelse af ambitionsniveauet. Dernæst må stafetten overdrages til en person, der igennem hele forløbet fra projekt til drift har mulighed for at fastholde en maksimal grad af opmærksomhed på succes'en. Jo højere vedkommende er placeret i ledelseshierarkiet, des bedre.

"Mange steder i det offentlige lever vi med en 0-fejlskultur, som hæmmer udviklingen af nye ideer. Det er svært for et projekt at slå an, når der går et år fra man får en idé, til den kan føres reelt ud i livet".

Betty Steglich-Petersen, vicefængselsinspektør, Kragsskovhede Statsfængsel

Afklaret, enig og vedholdende ledelsesindsats

Chefgrupper kan diskutere så det halve kunne være nok

Den traditionelle introduktion af kvalitetsarbejdet består i, at chefgruppen går i gang, og får en grundig indføring i modellen. I første omgang skilles vandene traditionelt i dem, der har prøvet alt før og som hver gang er blevet bekræftet i, at det ikke virkede, og de der altid er parat til at prøve noget nyt af. Man ser erfaringsmæssigt at ca. 30% af en medarbejdergruppe – det gælder ofte også ledergruppen – tiltrækkes af mulighederne for at prøve noget nyt, 50% af gruppen forholder sig neutrale, og 20% af gruppen er egentlige modstandere af forandring.

Kommer man over denne første hurdle, så er det naturligtvis altid vedkommende for en chefgruppe at drøfte mål og resultater vedrørende lederskab og strategi – er der noget en velfungerende chefgruppe både kan og skal bruge meget tid på, så er det netop på disse problemstillinger. Udfordringen består dog i ikke at bruge al sin energi dér, men i stedet sørge for at komme hele vejen rundt om de forskellige aspekter af kvalitetsarbejdet for at identificere dem, der for alvor gør en forskel. Og sætte fokus på det sæt af kriterier, der giver synlige resultater og dermed størst engagement i institutionen.

"Det eneste, der rykker, er at kunne fastholde vedholdenhed, fokus og enighed undervejs i hele forløbet."

Susanne Hansen, administrationschef, Danmarks Blindebibliotek

Klare målsætninger – etablering og opfølgning

Som chef får man det man efterspørger. Hvis man ikke efterspørger noget, får man heller ikke noget! Alt for mange projekter lider døden, fordi der ikke er formuleret klare operationelle målsætninger og etableret et effektivt opfølgningssystem. Det er afgørende at kunne bevæge sig fra de indledende idealistiske og visionære overvejelser til en egentlig forankring i dagligdagen – at etablere balancen mellem den ambitiøse udviklingsdagsorden og det realistisk opnåelige. Det er derfor vigtigt, at man meget tidligt i forløbet gør sig klart, hvorledes man vil dokumentere fremgang, og i hvilket tempo man forventer at kunne gøre det.

"Den store udfordring for os var at nå frem til nogle mål som var ambitiøse men også realistiske, så chefgruppen og medarbejderne har kunnet tage ejerskab til dem, og så alle har kunnet bevare motivationen i processen."

Karin Ravn, administrationschef, Danmarks Statistik

De manglende resultatmål forklares ofte med, at offentlige virksomheder er politisk styrede, har konfliktuerende mål, eller at produkterne har en sådan karakter, at det er ganske vanskeligt at finde ud af, hvordan man skal opføre resultatet.

Problemerne med manglende resultatmål er langt hen ad vejen en myte, som de offentlige institutioner selv har skabt. Grundlæggende set gælder, at hvis man mener, at man laver noget meningsfyldt, så har man også en rimelig fornemmelse af, hvordan man skal vurdere, hvad der er godt, og hvad der er skidt. Det er nok muligt, at resultatet ikke kan måles i en enkel parameter eller et tal. Alligevel vil der normalt kunne opstilles en kurv af indikatorer, der med en acceptabel sikkerhed kan angive, om man har bevæget sig i den rigtige retning. Forsøger man ikke at "måle" på det man laver, ender man i den klassiske situation, hvor det er den enkeltes fornemmelse, mening eller opfattelse, der er styrende for om dette eller hint var en succes.

"De helt håndfaste mål har været de vigtigste. Der skal være en ledelsesmæssig vilje til at markere nødvendigheden af visse initiativer som værende "udenfor diskussion"."

Susanne Hansen, administrationschef, Danmarks Blindebibliotek

Inddragelse af medarbejdere

Medarbejderinvolvering er ofte vejen frem

Hvordan gøres kvalitetsarbejdet vedkommende for medarbejderne? De fleste medarbejdere får kun et overfladisk kendskab til den teoretiske model for kvalitetsarbejdet. Faktisk behøver de slet ikke at kende den. Det afgørende for medarbejderne er, at de "mærker" en forskel, dvs. at de kan se, at det nytter at arbejde med løbende forbedringer. Derfor skal medarbejderne *involveres* i både planlægning og realisering af de løbende forbedringer. Det er ofte medarbejderne, der ved hvor skoen trykker, hvis brugerne bliver sure. Det er også dem, der ved, hvilke arbejdsprocesser, der ikke er effektive. Og erfaringerne viser, at hvis det lykkes at skabe en *forbedringskultur* blandt medarbejderne, så kommer resultaterne – måske ikke lige med det samme – men over tid.

"Mennesket føler sig mest trygge ved etablerede vaner. Det føles truende og usikkert at gøre noget andet end det, man plejer."

Susanne Hansen, administrationschef, Danmarks Blindbibliotek

Involvering af medarbejdere er dyrt, siger nogle ledere. Vi kan ikke afse ressourcer til det, hvis de også skal passe deres arbejde, siger andre. Intet er mere forkert! Hvis medarbejderne reelt involveres og får medindflydelse på, hvordan deres arbejde tilrettelægges, får lov til at tage ansvar og selv får muligheden for at sætte deres mål, så når de dem. Engagerede medarbejdere når mere! En anden erfaring er, at når medarbejderne først har prøvet at deltage aktivt i forbedringsarbejdet, så er det vanskeligt for dem at forstå, hvis "reglerne" ændres – f.eks. hvis lederne mener, at kun de selv kan styre det!

De institutioner, der fra starten beslutter at involvere medarbejdere i fastlæggelsen og realiseringen af kvalitetsmål, er de, der kan melde om blivende forbedringer og en regulær forankring af kvalitetsarbejdet i virksomhedskulturen.

Indlejring af projektets resultater i driften

Kvalitetsarbejde er ikke svært!

Til trods for mange dommedagsprofeters mening om kvalitetsarbejdet og alt dets væsen, så er arbejdet med løbende forbedringer – som det i bund og grund drejer sig om – ikke svært. Det, der kan gøre det svært for nogle, er, at mange ledere har vanskeligt ved at lede. Man er ikke sikker på, hvad man skal styre efter og efterspørger derfor heller ikke kvalitet i bred forstand. Hvis ledelse ikke bygger på facts og efterspørgsel efter facts, så bliver "ledelse" et spørgsmål om "sund fornuft", og det er jo ikke altid lige betryggende! Det bør være en naturlig ledelsesopgave at efterspørge facts, dvs. iværksætte målinger af processer og metoder, som så forbedres med det formål at nå målene og skabe bedre resultater.

Kvalitetsarbejdet er ikke nogen revolution, hvor forandringer sker fra den ene dag til den anden – tværtimod drejer det sig om *planlagte, løbende forbedringer*, der giver en stabil fremgang mod det mål, som er blevet udstukket.

"Processen har været meget personligt ledet, og den var præget af et stort personligt engagement – det tror jeg var medvirkende til, at så godt som alle hen ad vejen sluttede sig til, og projektet er nu en integreret del af den daglige drift."

Lene Esmark, overtandlæge, Frederiksberg Kommune Tandpleje

For meget fokus på proces og for lidt på resultater

Når kvalitetsarbejdet indkøres i institutionen sker det normalt i en midlertidig projektorganisation. For et projekt vil løsningen af et problem – projektets kommissorium – meget ofte være mere interessant end det resultat, der efterfølgende viser sig i driften. Ved at fokusere på *processen* frem for *resultatet*, bliver man let fanget af, hvordan ting skal gøres, og mindre af, hvad der er et godt resultat. Der er ingen tvivl om, at udvikling af processer kan give bedre resultater, men det forudsætter, at man gør det rigtigt: Det er ikke nok alene at *beskrive* en proces; der skal sættes mål og måles på outputtet løbende – ellers bliver det kun til “grundforskning”.

Hvad kan der gøres?

Hvis man som offentlig leder kaster sig ud i kvalitetsarbejdet, er der en række ting man skal tage højde for;

- Tidsperspektivet – selvom man syntes, at det går rigtigt godt i ens egen institution, så skal man være klar over, at indarbejdelsen af kvalitetstankegangen i en institution tager minimum fem år. Alle fem år vil opleves som en rejse – op ad bakke. Hvor vedholdenhed vil blive den største dyd.
- Introduktionen bør ske i de daglige arbejdsprocesser og ikke i de overordnede kriterier vedrørende lederskab og strategi. Frem for at forklare hvad hele kvalitetsmodellen handler om, er det langt bedre, at de enkelte medarbejdere får kendskab til, og bruger metoderne i praksis. Start småt og godt – frem for stort og flot. Og husk at involvere medarbejderne.
- Sæt mål og efterspørg resultater for **alle** processer. Den løbende opfølgning – og her taler vi om den ugentlige opfølgning – er alfa og omega for, om det lykkes. Efterspørg resultater – og forbedringer af processerne.
- Sørg for valide målinger og målemetoder – ellers vil der *ikke* opstå behov for og incitament til at undersøge og anvende andres resultater (*best practice*).

HELHEDSORIENTEREDE LEDELSESMODELLER I DEN OFFENTLIGE SEKTOR

Af Jørgen Kjærgaard, projektchef, Right Kjaer & Kjerulf

Hvad er ledelsesmodeller og hvorfor er de interessante?

Brug af modeller til styring og udvikling er en gammel tradition i den private sektor, især inden for discipliner som kvalitet og produktionsstyring, markedsføring og strategi. I den sidste snes år har det offentlige taget revanche, og i dag anvendes modeller i mange offentlige institutioner som hjælp til styring og udvikling.

Blandt modellerne udmærker nogle sig ved at være mere helhedsorienterede ledelses- eller virksomhedsmodeller, dvs. modeller, som har vist sig særligt anvendelige til at hjælpe virksomheder og institutioner med at håndtere tidens udfordringer ”i et helhedsgreb”. Helheden i disse modeller består bl.a. i, at de sigter på at balancere mellem krav og forventninger fra institutionens forskellige interessenter og derved ser institutionen ud fra alle relevante perspektiver. Endvidere fokuserer ledelsesmodellerne på at sikre sammenhæng mellem indsatser (det vi styrer på) og resultater (det vi styrer efter).

Der findes næppe nogen objektiv metode til at definere, hvilke modeller der skal henregnes til ledelsesmodeller. I denne artikel sættes der fokus på de tre modeller, som aktuelt er de mest anvendte helhedsorienterede ledelsesmodeller for drift og udvikling af offentlige institutioner i dag:

- EFQM Excellence Modellen
- Balanced Scorecard (BSC)
- Videnregnskabet.

Alle disse tre modeller anvendes i den offentlige sektor og har vist deres værd.

En fjerde model, CAF (Common Assessment Framework), der i 2002 blev lanceret i en ny version i EU regi, offentliggøres på dansk i april 2003 på konferencen *Modernisering af den offentlige sektor – Praksis og perspektiver*. Ideen med CAF er at tilbyde en model rettet mod den offentlige sektor, som er mindre ressourcerkrævende at bruge end fx EFQM modellen og samtidig mere velegnet til institutioner, der er på et tidligere stadium i arbejdet med kvalitetsudvikling. CAF giver mulighed for selvevaluering i institutionen og er et velegnet redskab til at skabe sig et indtryk af, hvordan institutionen fungerer. CAF tager en lang række aspekter af en institution i betragtning, og kan give en vurdering af sammenhæng mellem stra-

tegi, ressourcer, aktiviteter og resultater. Hermed skabes grundlag for at opnå flest mulige resultater for ressourcerne. Derudover kan CAF bygge bro mellem de forskellige modeller, der anvendes til kvalitetsstyring og -udvikling, og brug af CAF kan understøtte sammenligning og erfaringsudveksling mellem institutioner.

På grundlag af CAF er der ved at blive udviklet en særlig dansk model for offentlige institutioner kaldet KVIK ("Kvalitetsværktøj til udvikling af Innovation og Kompetence"). Modellen kan anvendes i hele den offentlige sektor. Da der stadig er meget få erfaringer med anvendelse af CAF (og KVIK) i Danmark, vil behandlingen af dem i denne artikel være begrænset.

Udover disse fire ledelsesmodeller er der vokset en underskov frem af mere partielle koncepter og modeller, der kan bruges til at fokusere på udvalgte aspekter af institutionen. De partielle koncepter omfatter fx Den lærende organisation, der i Danmark var særligt populær i 90'erne, og Værdibaseret organisationsudvikling, som mange offentlige institutioner for tiden med rette er optaget af. I Storbritannien er der udviklet en overvældende mangfoldighed af mere partielle modeller som fx Investors in People, Charter Mark, Beacon Scheme osv. I Danmark er Det sociale Indeks også et eksempel på en sådan model. Anvendelse af partielle koncepter vil ofte med fordel kunne supplere brugen af helhedsorienterede ledelsesmodeller, fordi de partielle modeller typisk går mere i dybden inden for deres afgrænsede tema. Modellerne vil dog ikke blive yderligere behandlet i denne artikel.

Et grundlæggende og sundt spørgsmål, man ofte møder, er, om det overhovedet er nødvendigt at anvende en eller flere ledelsesmodeller for at lede en institution. Svaret er naturligvis nej, det er ikke nødvendigt. Brug af ledelsesmodeller kan imidlertid give adgang til at trække på de erfaringer, der er lagt ned i modellerne, i stedet for selv at opfinde sin egen model eller fremgangsmåde. Hos nogle ledere møder man bekymring over eller uvilje mod at skulle bruge en "standardmodel", men erfaringen viser, at de her nævnte modeller ikke behøver medføre nogen begrænsninger for institutionen. Tværtimod kan man betegne en heroisk beslutning om at opfinde sin egen ledelsesmodel som at "gå over åen efter vand". Hertil kommer, at brug af gængse (eller allerede udbredte) ledelsesmodeller giver lettere adgang til benchmarking og erfaringsudveksling med andre brugere af modellerne.

Hvorom alt er, så er det en klar tendens, at stadig flere offentlige institutioner bruger en – eller sågar flere – ledelsesmodeller. Noget kunne således tyde på, at stadig flere offentlige ledere erkender, at ledelsesmodeller kan hjælpe med at håndtere de udfordringer, man møder i en tid, hvor forandringernes omfang og hyppighed er stadigt stigende.

Hvor kommer ledelsesmodellerne fra?

De tre ledelsesmodeller, der her fokuseres på, er alle dukket frem inden for de sidste ca. femten år. Modellerne udspringer især fra to kilder:

- **Kvalitetstraditionen** eller TQM, som det hed i 80'erne og 90'erne, er den ene hovedkilde til de nyere ledelsesmodeller – de såkaldte excellence modeller: Baldrige modellen i USA (1987), EFQM Excellence Modellen i Europa (1991) og tilsvarende modeller i andre lande. Hertil kommer de nye offentlige modeller CAF og KVIK. Disse modeller er således mere eller mindre internationale koncepter, og der er løbende udveksling af erfaringer og læring mellem de forskellige organisationer bag modellerne (EFQM, European Network for Public Administration, National Institute of Standards & Technology Baldrige Award ISO osv.).

Modellerne er udviklet ud fra følgende udgangspunkter:

- > Traditionen for at arbejde med systematiske kvalitetsforbedringer.
- > Erfaringerne med brug af kvalitetsstandarder – med ISO 9000 serien som flagskibet – herunder også konceptet med uvildig, eksternt bedømmelse (audit).
- > Uddeling af kvalitetspriser til de allerbedste. Denne idé opstod i kvalitetssammenhæng i Japan helt tilbage i 1950'erne (Deming Prize).
- > CAF udspringer af et ønske blandt offentlige europæiske institutioner om, at få et fælles redskab til selvevaluering og på sigt ved hjælp af CAF at skabe mulighed for læring blandt institutionerne på tværs af grænser.

På sundhedsområdet er der ud fra kvalitetstraditionen udviklet nogle holistiske såkaldte akkrediteringsstandarder med rødder i Storbritannien og USA. Disse koncepter er aktuelt på vej ind i det danske sundhedsvæsen som led i udviklingen af en ny dansk kvalitetsmodel.

Regnskabstraditionen er den anden hovedkilde til ledelsesmodellerne. Revisorer og regnskabsfolk har i stigende grad erkendt, at de gode gamle økonomiske regnskaber var utilstrækkelige til at give et dækkende billede af en virksomheds præstationer, værdi og fremtidige muligheder for succes. Dette skyldes ikke mindst, at viden er blevet en stadig mere kritisk produktionsfaktor, og at alle virksomheder skal evne at manøvrere balanceret i forhold til forskellige, stadigt stærkere interessenter. Ud fra regnskabstraditionen har vi således set udviklingen af en lang række nye, helhedsorienterede modeller, fra Balanced Scorecard (BSC) til Videnregnskab,

etisk regnskab, holistisk regnskab, grønt regnskab, socialt regnskab, miljøregnskab osv. BSC anvendes i dag over hele verden, og Videnregnskabet arbejdes der med i adskillige lande. En af Videnregnskabet's "fædre" var Leif Edvinson fra Skandia, og Danmark er for øjeblikket et af de lande, som er længst fremme, bl.a. i kraft af udviklingen af en standard for rapporteringen af intellektuel kapital. Det danske arbejde giver således i øjeblikket inspiration til udviklingen af en EU guideline for rapportering af intellektuel kapital.

Endvidere har tanker og koncepter om, hvordan man kan vurdere, hvor meget værdiskabelse en privat virksomhed reelt leverer til sine aktionærer (Shareholder Value) vundet frem i 90'erne. Parallelt med dette vil vi i de kommende år uden tvivl opleve "en bølge" i det offentlige med fokus på, hvordan man i højere grad kan definere og måle den værdiskabelse, den enkelte offentlige institution leverer.

Hvad består de tre ledelsesmodeller af?

Noget af det fælles ved de tre ledelsesmodeller er, at de (dog med varierende fokus) lægger op til, at institutioner:

- Gør sig deres mission og vision (*raison d'être*) klart.
- Identificerer de udfordringer, de skal håndtere for at få succes med deres mission og vision
- Arbejder balanceret i forhold til institutionens forskellige interessenter
- Prioriterer indsatser, der kan håndtere udfordringer og skabe resultater
- Opstiller konkrete resultatmål og måler på resultater, herunder nøgletal i forhold til institutionens strategier.

Her er en kort beskrivelse af opbygningen af ledelsesmodellerne, men indledningsvis et par kommentarer:

- Når man taler om EFQM Excellence Modellen er der tale om en fast defineret model, som ejes af en organisation (EFQM), der har registreret rettighederne til modellen og endegyldigt definerer dens indhold. Organisationen står for den løbende forbedring og udvikling af modellen.
- BSC og Videnregnskaber er derimod "ejerløse", for selvom man normalt tillægger Kaplan og Norton faderskabet til BSC, og i Danmark fx tillægger projektgruppen omkring professor Jan Mouritsen faderskabet til Videnregnskabet, så eksisterer der ikke som med EFQM en permanent og uvildig institution

bag disse modeller. Uanset dette tegner der sig dog for både BSC og Videnregnskaber blandt brugere i den offentlige sektor, forskere og konsulenter en fælles forståelse af, hvad modellerne omfatter, som det følgende er baseret på.

I oversigtsform kan opbygningen og indholdet af de tre ledelsesmodeller illustreres som nedenfor.

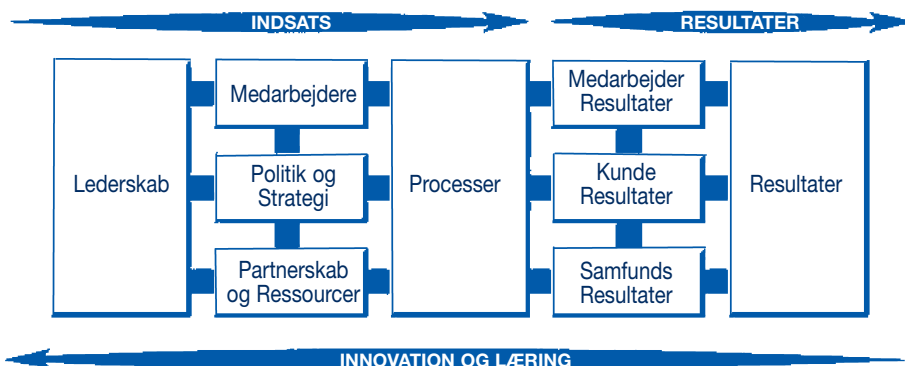
EFQM Excellence Modellen®

EFQM modellen er et ledelsværktøj, der kan bruges til:

- Selvevaluering af, hvor langt på rejsen mod excellence, institutionen er. Ved en selvevaluering kan modellen bruges som inspiration til at afdække og forstå udfordringer på vejen mod excellence og til at beslutte, hvilke resultater der skal forbedres, og hvilke indsats der skal sikre disse forbedringer.
- Et fælles ledelsessprog, der anvendes i strategiprocessen og den daglige ledelsesdialog.
- En struktur for institutionens ledelsessystem.

De to vigtigste komponenter i modellen er:

- En spørgeramme bestående af **9 kriterier med underkriterier og eksempler**. Spørgerammen bruges til evaluering af, hvilke resultater, der opnås, og af hvordan man driver og udvikler sin institution (hvilke resultater opnår vi, hvad gør vi, og hvordan hænger det sammen?). Kriterierne med underkriterier og eksempler udgør en præcis, logisk og udfordrende ramme for den løbende udvikling af institutionens ledelsessystem.



- **RADAR logikken**, der er en spørgeramme til evaluering af, hvor excellent man driver og udvikler sin institution (hvor gode er vi?). RADAR er en forkortelse for Results – Approach – Deployment – Assessment & Review (Resultater – tilgang – anvendelse - vurdering – bedømmelse). RADAR logikken bygger på de velkendte kvalitets-forbedringsværktøjer, herunder Deming cirklen (Plan – do – check – act). RADAR kan bruges som en enkel, universel model for kvalitetsforbedring i en institution – hvilket desværre ses for sjældent hos brugere af excellence modellen, hvor RADAR ofte blot opfattes som et værktøj til opgørelse af point.

Hertil kommer en række fundamentale koncepter – fx resultatorientering og kundefokus – som gennemsyrrer modellen. Disse koncepter udgør et erfaringsbaseret bud på grundpillerne i excellence og angiver dermed en række fokuspunkter, som lederen må vedkende sig for at opnå excellence.

Balanced Scorecard

BSC er et strategiværktøj, der kan bruges til:

- Udvikling eller præcisering af strategier – på institutions- eller afdelingsniveau.
- Kommunikation af strategier til alle medarbejdere.
- Implementering og opfølgning på strategier gennem resultatmåling og styring af indsatser.

Et BSC består af tre komponenter:

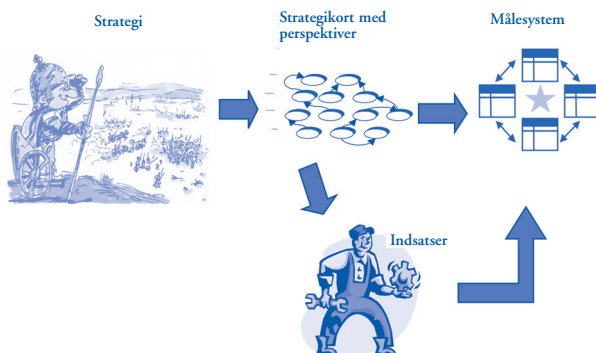
- Et **strategikort**, hvor organisationens strategier så at sige er kortlagt. Dvs. strategierne er udfoldet som de veje ad hvilke organisationen vil realisere mission og vision. I strategikortet består disse “veje” af et sæt forbundne “strategiske fokusområder”. Hvis vi fx satser på mere selvledelse og bedre samarbejde, og vi samtidig udbygger digitale selvbetjeningsløsninger for borgerne, kan vi effektivisere vores sagsbehandlingsprocesser. Derved kan vi levere bedre afgørelser på kortere tid og øge brugertilfredsheden. De “strategiske fokusområder” angiver således en række årsags- og virkningssammenhænge, der kan inddeles i forskellige perspektiver for herved at afspejle den grundlæggende logik i “branchen”. For en række offentlige institutioner har det vist sig relevant at arbejde med følgende fire perspektiver:
 - > Et *ejerperspektiv*, der omfatter de fokusområder, der bestemmes af ”ejerens” i form af eksempelvis en minister eller en kommunalbestyrelse.
 - > Et *brugerperspektiv*, der omfatter de fokusområder, der er relevante i relation til brugerne for at kunne opfylde ”ejerens” krav og forventninger.

- > Et *procesperspektiv*, der omfatter de fokusområder i relation til processer og teknologianvendelse, som institutionen skal lykkes med, givet fokusområderne i bruger- og ejerperspektivet.
- > Et *medarbejder- og læringsperspektiv*, der omfatter de interne fokusområder i relation til fx kompetence, kultur, organisering og ledelse, som er de grundlæggende forudsætninger for alle de øvrige fokusområder og dermed for at realisere strategierne.

Sammenhængene mellem de strategiske fokusområder i strategikortet er hypotetiske, idet det først er gennem implementeringen det viser sig, om strategierne holder.

- **Strategiske resultatmål** (nøgletal) for hvert strategisk fokusområde, der illustrerer, hvorvidt man lykkes med det enkelte fokusområde.
- **Strategiske indsatser** for hvert strategisk fokusområde, som er de indsatser, der prioriteres for at nå de resultatmål, som er fastlagt for de enkelte fokusområder.

Hvad består et Balanced Scorecard af ?



Når opfølgningen på resultater og indsatser synliggøres gennem en eller anden rapporteringsmodel, kan man løbende følge, i hvilket omfang strategierne realiseres, og hvorvidt de strategiske hypoteser holder. Opfølgningen kan ske mere eller mindre teknologisk avanceret, fra et regneark til store elektroniske ledelsesinformationssystemer. Det er erfaringen, at det her er en stor fordel at starte og blive tryk ved en relativ enkel teknologi, før man eventuelt kaster sig ud i mere komplicerede teknologiløsninger. Ellers er der overhængende fare for, at ledelsesaspektet ved BSC drukner i bits and bytes og smarte skærmbilleder. De første BSC tanker var rettede mod udvidelse af klassiske regnskabsopgørelser til en balanceret resultatmålingsmodel, og først senere kom strategikortet og koblingen til indsatssiden

med. Langt de fleste offentlige institutioner i Danmark, som anvender BSC, bruger det fortsat i den oprindelige form, til balanceret resultatmåling (*performance measurement*) og ikke fuldt udbygget som strategiværktøj (*performance management*).

Videnregnskabet

Videnregnskabet er et værktøj til udvikling, opfølgning og rapportering af virksomhedens videnledelsesaktiviteter, der kan bruges til:

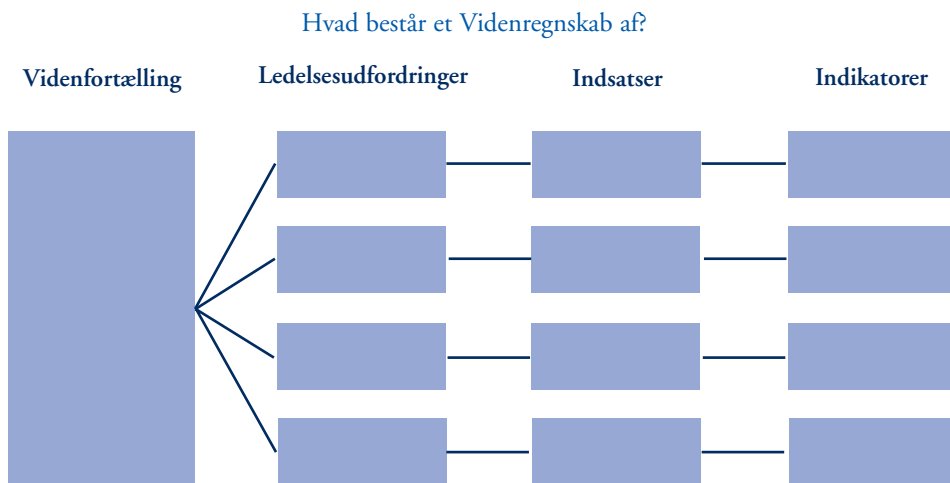
- Udviklingen af en strategi for videnledelse (ud fra videnregnskabsanalysen).
- At opgøre videnressourcer og deres fremtidige potentiale.
- At holde regnskab med udviklingen i videnressourcerne og effekterne af igangsatte aktiviteter.
- Kommunikation (internt og eksternt offentliggjort videnregnskab), hvor videnregnskabet kan bruges til at kommunikere den nuværende og fremtidige værdi af virksomhedens videnressourcer, virksomhedens videnledelsesaktiviteter og den værdi, de leverer til brugerne af institutionens produkter/ydelser, såvel til interne som eksterne interessenter (kunder, borgere, medarbejdere, leverandører, samarbejdspartnere, aktieanalytikere, kommende medarbejdere osv.).

Videnregnskabet opererer med fire typer af videnressourcer:

- Medarbejdere
- Kunder
- Processer
- Teknologi

Videnregnskabet består af fire komponenter:

- **Videnfortællingen**, hvor institutionen beskriver de ydelser og den brugsværdi, man leverer til sine brugere, og hvilke videnressourcer, der er nødvendige for at levere disse ydelser (visionen).
- **Ledelsesudfordringer**, der peger på, hvilke videnressourcer, der skal styrkes eller tilføres for at kunne videreføre og imødekomme videnfortællingens udfordringer/visioner.
- **Indsatser**, der rummer en prioritering af, hvad der skal gøres i forhold til ledelsesudfordringerne.
- **Indikatorer** for effekter, ressourcer og aktiviteter i forhold til de enkelte indsatser.



Disse fire komponenter udgør den analytiske del af videnregnskabet, som så kan rapporteres i form af en regnskabsrapport. Videnregnskabet er ikke baseret på en kausalitetsmodel – i modsætning til kriterierne i EFQM Excellence Modellen og strategikortet i BSC. I Videnregnskabet er det videnfortællingen, der rummer sammenhængen mellem videnressourcerne og nøgletallene. Denne mere fortællende årsags-virknings-sammenhæng skyldes, at videnregnskabet bygger på en opfattelse af, at den verden institutioner opererer i, er for kompleks til at kunne omfattes af ”faste” kausalitetsforhold som afspejlet i de to andre ledelsesmodellers struktur.

Udbredelse af ledelsesmodellerne i den offentlige sektor i Danmark

Siden lanceringen af ”Kvalitetsprisen for den offentlige sektor” i 1997 har EFQM Excellence Modellen vundet udbredelse i visse dele af staten. Endvidere bruges excellence modellen enkelte steder i den kommunale sektor. Men det er forventningen, at den nye KVIK model, som introduceres i 2003, vil blive anvendt bredt i den offentlige sektor i de kommende år.

Balanced Scorecard anvendes i en tidligere version i form af balanceret resultatopgørelse (”en udvidet kontoplan”) i ganske mange offentlige institutioner, både i staten og den kommunale sektor. Vejledninger fra Kommunernes Landsforening og Økonomistyrelsen har også anbefalet brugen af sådanne målstyringsværktøjer. Det er stadig kun i få frontløber-institutioner, som dem der eksempelvis er nævnt nedenfor, at BSC anvendes i sin fulde udstrækning.

Ledelsesmodel	EFQM Excellence Modellen®	Balanced Scorecard	Videnregnskabet
Modellens hovedsigte	<i>Udvikling af organisatorisk excellence i alle aspekter. Udgangspunkt i balancering i forhold til alle interessenter, herunder det omgivende samfund (overvejende udefra-ind).</i>	<i>Fokusering af hele institutionen ud fra strategier. Udgangspunkt i at levere værdi til ejeren og fastlæggelse af strategier herfor (overvejende udefra-ind).</i>	<i>Fokusering på viden, kompetencer og videnressourcer som omdrejningspunkt for institutionens fremtidige værdiskabelse (overvejende indefra-ud).</i>
Anvendelse	<i>Systematisk selvevaluering – fx som input til strategier og som grundlag for resultatkontrakt mv. Logisk opbygget og holistisk referenceramme (sprog) for ledelse mod excellence og for systematisk benchmarking.</i>	<i>Systematisk udvikling af strategier gennem strategikort. Systematisk implementering og opfølgning på strategier, fx gennem resultatkontrakt og opfølgning i planprocessen på resultater og indsatser.</i>	<i>Arbejde med formulering og implementering af videnstrategier. Ramme for kommunikation af videnstrategier. Regnskabsmodel for videnressourcer.</i>
Unikke styrker	<i>Med kriterierne og RADAR er EFQM modellen den mest gennemarbejdede og erfaringsbaserede ledelsesmodel i verden. RADAR er et intuitivt kvalitetsforbedringsværktøj, der kan bruges i hele institutionen.</i>	<i>Strategikortet er et intuitivt værktøj til at udvikle strategier og til at fortælle historien om strategierne i hele institutionen. I BSC omsættes strategier til mål og succeskriterier på alle niveauer, helt ud til den enkelte medarbejder i en MUS samtale.</i>	<i>Et enkelt værktøj til at opstille og kommunikere mere holistiske regnskaber. Videnfortællingen kan være en god ramme til at fortælle historien om mission og vision i en alternativ opsætning.</i>

Videnregnskaber har været anvendt siden 1997 i en række offentlige institutioner, herunder nogle, der medvirker i det udviklingsarbejde, der foregår i regi af Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling. Den første guideline blev lanceret i 2000.

Samspillet mellem modellerne – forskelle og ligheder

De tre ledelsesmodeller, som denne artikel handler om, kommer som nævnt fra forskellige udgangspunkter, hvilket er en væsentlig del af forklaringen på deres forskelligheder. Lighederne skyldes parallelle bestræbelser på at sikre modellerne en holistisk tilgang til institutionen, bestræbelser, som udspringer af de samme historiske udfordringer for institutioner.

	<p><i>EFQM modellen er en international referenceramme for institutioner, der stræber efter at blive excellente.</i></p> <p><i>EFQM som internationalt læringscenter for både udvikling af modellen og for erfaringsudveksling.</i></p>	<p><i>BSC er et overskueligt værktøj til opfølgning og rapportering af fremdrift på strategier (udvikling på resultatmål og på indsatsen).</i></p>	<p><i>Beskriver detaljeret de kapabiliteter som virksomheden har inden for læring og vækst, som også er fundamentet i Balanced Scorecard.</i></p>
<p>Potentielle svagheder (potentielle fordi de kan kompenseres ved klog brug af modellen)</p>	<p><i>Man vurderer sin institution ud fra de enkelte kriterier og arbejder for lidt med sammenhængene (de røde tråde). RADAR bruges blot til opgørelse af point og ikke som læringsværktøj. Man leder efter overensstemmelse ("Det gør vi allerede") frem for at lade sig udfordre på rationale og sammenhæng. Modellens høje abstraktionsniveau og omfang kan opleves som meget ressourcekrævende.</i></p>	<p><i>Man glemmer det strategiske, og glider tilbage til balanceret/udvidet resultatmåling. Strategikortet udformes for generisk, så det bliver uskarpt i forhold til institutionens konkrete strategiske udfordringer.</i></p> <p><i>Det ender i et teknologishow.</i></p>	<p><i>Brugen af begrebet viden er meget bred og kan virke udvandet.</i></p> <p><i>Modellen sikrer ikke, at man får reelt fat på de særlige ledelsesudfordringer, der er med at lede videninstitutioner.</i></p>
<p>Eksempler på offentlige brugere af modellen</p>	<p><i>ToldSkat</i></p> <p><i>Hele Økonomi- og Erhvervsministeriet</i></p> <p><i>Den Sociale Ankestyrelse</i></p> <p><i>Arbejdsskadestyrelsen</i></p> <p><i>Silkeborg Centralsygehus/ Hammel Neurocenter</i></p> <p><i>Arbejdsdirektoratet</i></p> <p><i>Helsingør Kommune, Social- og Sundhedsforvaltningen</i></p> <p><i>Erhvervs- og Selskabsstyrelsen</i></p>	<p><i>Slots- og Ejendomsstyrelsen</i></p> <p><i>Plantedirektoratet</i></p>	<p><i>ToldSkat Fyn</i></p> <p><i>Told- og Skattestyrelsen</i></p> <p><i>Søfartsstyrelsen</i></p> <p><i>Frederiksberg Forsyning</i></p> <p><i>Lægemiddelstyrelsen</i></p>

I ovenstående oversigt er der et forenklet bud på en sammenligning af de tre modeller. "Rækkefølgen" fra venstre mod højre afspejler, hvor længe de pågældende modeller eller deres umiddelbare forgængere har været i brug, og giver også en grov indikation af den erfaring og læring, der er akkumuleret med anvendelsen af modellerne.

Blandt modelkyndige har der fra tid til anden verseret debatter om, hvilken ledelsesmodel, der er bedst, og ikke underligt kan man hos en given models tilhænge-

re finde omtaler af ”konkurrerende” modeller, der ikke giver et fuldt dækkende billede af disse. Man vil også kunne finde elementer i modellerne, hvor der er teoretiske divergenser (fx på spørgsmålet om, hvorvidt man kan arbejde med så klare årsags-virkningssammenhænge som i BSC), men erfaringen viser, at sådanne teoretiske bekymringer om modellerne ikke spiller nogen nævneværdig rolle i praksis.

Det er utvivlsomt, at alle tre ledelsesmodeller brugt begavet og med et reelt ledelses commitment kan være stærke værktøjer til drift og udvikling af en institution. Det er ikke et valg mellem den ene eller den anden model. Faktisk kan man ved at bruge mere end en ledelsesmodel i højere grad fokusere brugen af hver af modellerne til det, som den enkelte model er særligt anvendelig til. Med udgangspunkt i en valgt model, kan man fx lave følgende tilvalg:

- Excellence modellen er i sig selv fx ikke så hjælpsom, når man skal formulere sine strategier og fokusere sine strategiske til- og fravalg. Det er BSC strategikortet til gengæld godt til.
- Excellence modellen er en meget analytisk model, og er mindre velegnet som kommunikationsværktøj i forhold til medarbejderne. Her kan videnfortællingen fra Videnregnskabet og strategihistorien fra BSC være gode supplementter.
- BSC som model er så på sin side svag, når man fx leder efter, hvilke strategiske fokusområder, det er relevante at indtænke i et medarbejder- og læringsperspektiv, eller når man vil teste rationalet i sine nøgleprocesser. På sådanne opgaver kan excellence modellens kriterier og RADAR samt Videnregnskabet være til god inspiration.
- Videnregnskabet er ikke stærkt på afklaring af sammenhænge (kausalitet) mellem forskellige indsatsområder, og her kan BSC sikre den fornødne konsistens.
- Videnregnskabet omfatter ikke metoder til systematisk at udlede ledelsesudfordringer, og her kan Excellence modellens kriterier være til stor hjælp.

Her er et par danske eksempler på anvendelse af flere modeller:

- Arbejdsdirektoratet har i nogle år arbejdet med EFQM Excellence Modellen og er nu også gået i gang med BSC.
- Helsingør Kommunes Social- og Sundhedsforvaltning har omvendt gennem nogle år arbejdet med BSC og har derefter også taget EFQM Excellence Modellen i anvendelse.
- ToldSkat har i nogle år brugt EFQM Excellence Modellen som koncernmodel, og ToldSkat Fyn anvender nu ligeledes Videnregnskabet.

I skrivende stund er EFQM Excellence Modellen den mest udbredte ledelsesmodel i den offentlige sektor, især i staten. I denne vurdering er ikke indregnet de mange offentlige institutioner, der anvender en eller anden form for balanceret resultatmåling, fordi dette ikke kan betragtes som en ledelsesmodel. Anvendelsen af mere end én ledelsesmodel sker typisk ved, at institutioner, der bruger EFQM Excellence Modellen, beslutter at introducere yderligere en ledelsesmodel for at styrke fokus på udvalgte områder, hvor man gennem selvevaluering har afdækket et forbedringspotentiale. Da erfaringerne med at supplere EFQM Excellence Modellen på den måde er positive, vil man helt sikkert i de kommende år opleve denne udvikling som en trend i den offentlige sektor. Som KVIK-projektet tegner sig nu, bygges der her på CAF, men med KVIK får man operationelle værktøjer møntet på enkelte kriterier, hvormed fokus i institutionen kan styrkes.

Det er omvendt endnu for tidligt at vurdere, om vi i de kommende år vil se den samme tendens den anden vej, fra institutioner, der er startet med BSC eller Videnregnskabet.

Institutionens udgangspunkt og strategiske udfordringer

Anbefalet ledelsesmodel

- CAF/KVIK modellen kan vælges ud fra de samme behov som EFQM Excellence Modellen (se nedenfor), men har yderligere den fordel at være mindre kompleks og dermed mindre ressourcekrævende at anvende. CAF/KVIK vil derfor også være oplagt at overveje for mindre institutioner og for “begyndere”.

CAF

- Behov for afklaring af, hvordan forskellige interessenters behov imødekommes på en balanceret måde
- Ambition om at udvikle excellence – dvs. opnå fremragende resultater gennem velbegrundede indsatser – bl.a. inspireret af best practice i andre institutioner.
- Ambition om at øge fokus og sammenhæng i institutionen (styrke ”de røde tråde”).
- Behov for etablering af fælles ledelsessprog – som også anvendes i mange andre institutioner, herunder nogle af verdens bedste institutioner, både i privat og offentlig sektor.
- Behov for at gennemføre systematisk og udfordrende selvevaluering – fx som input til strategisk analyse (det interne perspektiv).

EFQM Excellence Modellen

- Behov for afklaring af strategier gennem fælles ledelsesdialog
- Behov for kommunikation af strategier til alle i institutionen (fortælle historien om strategierne) med henblik på øget kendskab og forståelse for strategierne hos alle medarbejdere.
- Behov for mere fokuseret styring ud fra de slutresultater, institutionen skal præstere.
- Behov for et strategisk funderet system til identificering af og opfølgning på nøgletal og på strategiske indsatser, herunder til at skabe øget fokus i planprocessen.

BSC

- Behov for prioritering af indsatser, der understøtter institutionens strategier, herunder fx indsatser i relation til personalepolitik/Human Resources.
- Behov for fastlæggelse af mål og succeskriterier på afdelings- og medarbejderniveau, som understøtter institutionens strategier.
- Behov for dialog om viden og videnressourcer.
- Behov for afklaring af videnledelsestrategier gennem en videnledelseanalyse.
- Behov for at udvikle en videnstrategi og fortælle om den værdi institutionen skaber for sine brugere (videnfortælling).
- Behov for bredere og mere nuanceret regnskabsaflæggelse med en opgørelse af institutionens immaterielle aktiver.
- Behov for at sikre en systematisk videndeling.
- Behov for at skabe og måle på fornyelse.
- Behov for synliggørelse af institutionens værdiskabelse for dens brugere.
- Behov for synliggørelse af institutionens investeringer (økonomiske og andre) i medarbejderne for at kunne tiltrække fremtidige medarbejdere.
- Velegnet til gazelleorganisationer der arbejder med en kompetencebaseret vækststrategi.

Videnregnskabet

Hvad skal man vælge – eller starte med – af ledelsesmodel?

Hvis man vælger at bruge en ledelsesmodel, er det spørgsmålet, hvad man skal vælge. Det er der ikke noget universalsvar på, idet det beror på de konkrete behov og udfordringer man har. Det er også vigtigt at se valget som valg af første model, idet det senere kan være relevant at supplere med yderligere en model. Om det er en fordel at arbejde med alle tre ledelsesmodeller kan diskuteres, fordi det kan give problemer med at undgå intern forvirring. Med det udviklingstrin Videnregnskabet har nået kunne en model for maksimalt samspil være:

- At bruge EFQM Excellence Modellen eller CAF/KVIK som overordnet referenceramme til selvevaluering og som udgangspunkt for institutionens rejse mod excellence, idet selvevaluering bliver en del af den strategiske analyse, som BSC tager udgangspunkt i.
- At bruge BSC som strategiværktøj og omdrejningspunkt for resultatkontrakt og planproces.
- At bruge Videnregnskabet inkl. videnfortællingen som ramme for kommunikation og rapportering dvs. som et decideret regnskab, mens arbejdet med elementer vedrørende ledelsesudfordringer, indsatser og indikatorer håndteres mere fokuseret gennem arbejdet med selvevaluering og med BSC.

Ovenfor er nogle argumenter for, hvornår det er mest relevant at starte med de forskellige ledelsesmodeller. Udover disse argumenter er det i sig selv vigtigt, hvad ledergruppen ”tænder på”, – det er en stærkere drivkraft end nok så mange saglige behovsanalyser. Under alle omstændigheder findes der ikke noget endegyldigt svar på, hvad man skal vælge.

Links og litteratur

www.moderniseringsprogram.dk

www.eipa.nl indeholder information om CAF, fx i forhold til benchmarking.

www.efqm.org er hjemmeside for EFQM og indeholder information om modellen og samspillet mellem denne og BSC. Endvidere links til andre excellencemodeller, bl.a. Baldrigmodellen i USA.

www.cfl.dk er hjemmesiden for EFQMs ”nationale partnerorganisation” i Danmark. Indeholder information om excellence modellen og andre ledelsesmodeller, herunder artikler og flere links.

www.sckk.dk er hjemmeside for Statens Center for Kompetence- og Kvalitetsudvikling og har information om excellence i det offentlige.

iipuk.co.uk indeholder information om ”Investors in People”.

www.jcrinc.com indeholder information om et af akkrediteringssystemerne til sundhedsvæsenet.

www.bscoll.com er hjemmeside for Kaplan og Norton og indeholder erfaringer med BSC.

www.detsocialeindeks.dk

Carter, Geoff & Gaele Lamotte (2000): ”Are the Balanced Scorecard and the EFQM Excellence Model mutually exclusive or do they work together to bring added value to a company?” – artikel, der kan hentes på bl.a. www.cfl.dk.

Finansministeriet (2000): *Videnstyring og videnregnskaber i staten*.

Hansen, Heidi (2003): ”CAF modellen (”The Common Assessment Framework)”, Børsens Håndbøger – Offentlig Økonomistyring 3/2003.

Kaplan, Robert S. & David P. Norton (2002): *Fokus på strategier*, Børsens Forlag.

Lund, Klaus, Jørgen Kjærgaard, Michael Nielsen og Elisabeth Tüxen (1998): *Ledelse mod Business Excellence*, Børsens Forlag.

Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling (2002): *Videnregnskaber – den nye guideline*, der er den seneste publikation om Videnregnskaber, kan findes på www.videnskabsministeriet.dk.

TILBAGEBLIK PÅ 2QC

KAPITEL 4

TILBAGEBLIK PÅ 2QC — RAMMER OG PERSPEKTIVER

Den 2. internationale kvalitetskonference for offentlige institutioner i EU (2QC) blev afholdt af Finansministeriet under det danske formandskab i oktober 2002.

Konferencen udsprang af det **europæiske samarbejde** om forbedring og fornyelse af offentlig service, som generaldirektørerne for offentlig administration i de femten EU-lande er ansvarlige for. De har nedsat en arbejdsgruppe, hvis opgave er at udveksle erfaringer og 'best practice' og udvikle værktøjer til benchmarking og kvalitetsudvikling. Gruppen har bl.a. udviklet det fælles europæiske værktøj til kvalitetsudvikling, CAF, i samarbejde med European Institute of Public Administration (EIPA), og var en central aktør i forbindelse med forberedelsen af 2QC.

Formålet med konferencen var først og fremmest at etablere et forum for erfaringsudveksling mellem offentlige administrationer i Europa. Diskussionen af nye trends i den offentlige sektors udvikling stod ligeledes centralt på dagsordenen. Et andet vigtigt formål var at etablere netværk på tværs af Europa mellem praktikere, eksperter og beslutningstagere, der beskæftiger sig med organisations- og kvalitetsudvikling. Sidst, men ikke mindst, var udbredelsen af CAF et væsentligt formål med konferencen.

Konferencen tiltrak 1100 **deltagere**. De kom primært fra de femten EU-lande og Norge, men også lande som Tjekkiet, Polen, Ungarn, Letland og Lithauen var repræsenterede. Dette brede udsnit afspejlede, at erfaringsudveksling med de kommende medlemslande inden for offentlig administration var på dagsordenen på konferencen.

Langt de fleste deltagere var fra den offentlige sektor. 60% af deltagerne var offentlige ledere og 30% var offentlige ansatte. Flertallet var desuden erfarne praktikere. 77% havde mere end tre års erfaring på området for organisations- og kvalitetsudvikling.

Evalueringen var god. 82% af deltagerne var enten tilfredse eller meget tilfredse med konferencen som helhed, og mellem 80-85% ville deltage i en 3. kvalitetskonference eller anbefale andre at deltage. Omkring tre fjerdedele fik nye ideer med hjem til deres fremtidige kvalitetsarbejde.

Kendskabet til CAF blev ligeledes udbredt. Efter konferencen var en tredjedel af alle deltagere og næsten halvdelen af de offentlige ledere blevet inspireret til at begynde at bruge værktøjet.

Temaer

Konferencen var bygget op omkring tre temaer: **Fornyelse**, **forandring** og **partnerskab**. Konferencens videnskabelige rapportør Christopher Pollitt var med til at stille skarpt på de problemstillinger, der blev drøftet under konferencen (læs mere i hans tale, der er optrykt her i publikationen). Hans konklusioner er indarbejdet i beskrivelsen af temaerne.

Under konferencen blev der sat fokus på behovet for **fornyelse** i den offentlige sektor samt de betingelser og krav, der skal opfyldes for at fremme fornyelse (læs bl.a. Jocelyne Bourgons tale nedenfor). Desuden var digital forvaltning og konsekvenserne for arbejdsprocesser, organisation og medarbejdere et væsentligt emne på konferencen.

Temaet **forandring** handlede bl.a. om tilrettelæggelsen og ændringen af organisatoriske processer som en grundsten i kvalitetsudvikling. Der var desuden et stærkt fokus på betydningen af at involvere medarbejderne i forandringsprocesser for at sikre et bæredygtigt resultat.

Partnerskab satte fokus på den offentlige sektors mange interessenter; brugere, medarbejdere, private virksomheder, den frivillige sektor og andre offentlige institutioner. Der blev peget på behovet for at basere kvalitets- og organisationsudvikling på de mange interessenters holdninger, opfattelser og ønsker.

Et element på tværs af de tre temaer var præsentationen af **eksempler på 'bedste praksis'** fra de femten EU-lande, Norge og Kommissionen, der hver nøje havde udvalgt tre institutioner til at dele deres erfaringer på konferencen. Der blev lagt vægt på, at eksemplerne repræsenterede forskellige administrative niveauer; stat, amt og kommune. Publikationen her samler de cases, der blev indsendt i forbindelse med den danske case-konkurrence.

Christopher Pollitt pegede i sin kritiske opsamling på problemstillinger, der i mindre grad var blevet drøftet på konferencen:

- Forholdet mellem kvalitetsudvikling og *lovgivning*.
- *Politikeres rolle* i kvalitetsudviklingsprocessen.
- *Brugernes rolle* i kvalitetsudvikling – hvad siger de selv?

Han efterlyste ligeledes mod til at diskutere problemer, skæve vinkler, tilbageslag, modstand og behovet for at balancere mellem forskellige hensyn.

Hvad sker der fremover?

Erfaringsudvekslingen vil fortsætte på den tredje kvalitetskonference, der vil blive afholdt under det hollandske formandskab den 15.-17. september 2004.

I Danmark vil der ligeledes blive arbejdet videre med at udbrede CAF, der lanceres på dansk i april 2003. CAF vil danne grundlag for udviklingen af Kvalitetsudviklingsværktøj til Innovation og Kompetence (KVIK).

I forbindelse med konferencen blev der oprettet en selvstændig hjemmeside www.2qconference.org. Hjemmesiden var et vigtigt informations- og kommunikationspunkt under forberedelserne til konferencen, men er også efter konferencen en central vidensdatabase i forhold til kvalitetsudviklingsarbejdet i Europa. Det afspejler sig bl.a. i, at hjemmesiden fortsat har omkring 150 besøgende om dagen i gennemsnit.

Konferencen var et knudepunkt i forhold til indsamling af viden, udveksling af erfaringer og formidling af 'bedste praksis'. En stor del af den viden, der blev samlet, er fortsat tilgængelig på konferencens hjemmeside i form af casebeskrivelser, taler og resuméer.

Hvis du besøger hjemmesiden, finder du den centrale information under hovedpunktet 'Program'. På siden 'Information om de enkelte sessioner' er der en liste over alle afholdte præsentationer i plenum, paneldebatter og workshops. Under hovedpunktet 'Best Practice Cases' finder du beskrivelser af alle de europæiske cases, der blev udvalgt til at deltage på konferencen samt udførlige beskrivelser af alle danske cases indsendt i forbindelse med case-konkurrencen.

Introduktion til talere

Evalueringen viste, at hovedtalerne på konferencen i høj grad bidrog til dens succes. Talerne af de tre bedst evaluerede hovedtalere er oversat og optrykt nedenfor.

Dame Geraldine Keegan er rektor på ”St. Mary’s college”, en pigeskole i Nordirland. Skolen vandt den europæiske kvalitetspris i 2001. Geraldine Keegan var arkitekten bag skolens moderniseringsprogram, der blev lanceret i 1992.

Jocelyne Bourgon er direktør for ”the Canadian Centre for Management Development”, der arbejder med at udvikle den canadiske offentlige sektor. Hun har tidligere haft en lang politisk og administrativ karriere i den canadiske offentlige sektor. Læs mere om Jocelyne Bourgon på hendes hjemmeside: www.jbourgon.ca

Christopher Pollitt er professor i offentlig administration på Erasmus universitetet i Rotterdam. Han har en lang akademisk karriere bag sig på universiteter i England, USA, Belgien og nu Holland. Han har været konsulent for adskillige offentlige organisationer, bl.a. OECD, Europakommissionen og Verdensbanken, men også for adskillige nationale offentlige institutioner.

ENGAGERET I SAMFUNDET

Af Dame Geraldine Keegan, rektor, St. Mary's College

Introduktion

Min generelle præsentation er baseret på en casebeskrivelse af min skole, hvor vi har udviklet partnerskaber som en integreret del af anvendelse af modellen for "Excellence", EFQM. Det er beretningen om, hvordan vi bruger metoden med at opbygge partnerskaber med lokalsamfundet til at give vores elever den bedst mulige uddannelse – til at opmuntre dem til at være ambitiøse og til at få mest muligt ud af tilværelsen. Jeg er ikke udpræget teoretisk anlagt, så min præsentation handler udelukkende om det praktiske. Selvom vi er en skole, gælder det lige så vel for os som for enhver anden privat eller offentlig organisation, at vi skal levere en kvalitetsservice. Derfor er det mit håb, at jeg kan bidrage med noget, du kan bruge og tage med dig hjem fra min præsentation i dag, uanset hvilken offentlig organisation du repræsenterer. Dybest set er principperne for "Excellence", som omfatter partnerskab og løbende forbedringer, jo de samme for alle typer organisationer.

Jeg vil fortælle om vores erfaringer med at opbygge partnerskaber med det omkringliggende lokalsamfund som en metode til løbende forbedringer. I denne proces vil jeg fokusere på de følgende områder:

- Skolens baggrund
- Essensen af partnerskaber
- Praktiske eksempler på partnerskaber i aktion
- Måling af effektiviteten af partnerskaber som en metode til at fremme løbende forbedringer
- Fordelene ved partnerskaber
- Partnerskaber for fremtiden.

Skolens baggrund

For at I skal kunne forstå den sammenhæng, vi fungerer i, vil jeg først beskrive skolens baggrund samt definere vores vigtigste partnere. St. Mary's er en stor pigeskole med næsten 1000 elever i alderen 11-18 år. Skolen er beliggende i Cregganområdet i Londonderry, Nordirland – et område som har været i centrum for de civile uroligheder gennem de sidste 30 år. Det er også et af de mest underprivilegerede områder i Europa med en meget høj arbejdsløshedsprocent. Et andet mål for områdets fattigdom er, at to tredjedele af eleverne har ret til gratis skolemåltider. Endvidere har langt de fleste elever evner, der ligger under 65 % af normalområdet.

På trods af disse mange problemer er vi fast besluttede på at gøre vores skole til en succes. Frem for alt prøver vi at hjælpe vores elever til at bryde ud af den onde cirkel med fattigdom, arbejdsløshed og dårlige boglige resultater. Metoden med partnerskaber er en meget vigtig måde for os at hjælpe vores elever på. Rent faktisk er ”Partnerskab” en af vores 8 kerneværdier. Vi vil levere vores kerneydelse, uddannelse, i et miljø kendetegnet af partnerskaber, hvor vi lægger vægt på at favne vidt socialt, og hvor frivillige tjenester sikrer, at alle elever får de bedst mulige chancer for at udvikle og realisere deres ambitioner.

Typer af partnerskaber

På St. Mary’s omfatter vores partnerskaber med lokalsamfundet ikke blot partnerskaber med forældrene, men også med en lang række personer og organisationer. Vi betragter forældrene som centrale partnere. Andre nøglepartnere i lokalsamfundet omfatter:

- Andre skoler
- Videregående og højere uddannelsesinstitutioner
- Lokale virksomheder
- Forskellige støtteorganisationer i lokalsamfundet

Essensen af partnerskaber

Nu vil jeg gerne fokusere på essensen af partnerskaber. Dette er et koncept, som vi har udviklet på St. Mary’s over en række år. Det er i høj grad en del af vores kultur. Vi har indset, at for at kunne gøre det bedste for vores elever har vi måtte inddrage lokalsamfundet i processen med løbende forbedringer. Vi har måtte udvikle en læringskultur, ikke blot i skolen, men også i det omkringliggende lokalsamfund. Vi har fundet, at det er vigtigt at skabe en almen kultur med partnerskaber inden for skolen, både for medarbejderne og, endnu vigtigere, for vores elever, for at være i stand til at opbygge meningsfulde partnerskaber med lokalsamfundet.

Vi skulle skabe en kultur, hvor der er vilje til at række ud og samarbejde med eksterne organisationer:

- For at søge hjælp og give hjælp igen
- For at være åbne og modtagelige over for nye ideer
- For at anskueliggøre, at vi har meget at tilbyde eksterne organisationer, ligesom de har meget at tilbyde os
- At vi alle, både inden og uden for uddannelsessektoren, er til for at yde det bedste for de vigtigste brugere af vores service, nemlig eleverne.

I begyndelsen virkede det som en ret let opgave at opbygge partnerskaber med andre mennesker og organisationer i lokalsamfundet. Men i løbet af årene har vi konstateret, at virkeligt effektive partnerskabet udvikles i et klima inden for skolen, som er:

- Åbent og nemt at overskue for brugerne
- Hvor der er holdånd
- Hvor medarbejderne tror på det, de laver
- Hvor medarbejderne hilser forandring og fornyelse velkommen
- Hvor der er god kommunikation
- Hvor der sker involvering af alle i løbende forbedringer.

Jeg vil nu fokusere på denne kultur for effektive partnerskaber ved at give jer en ide om, hvad vi laver på St. Mary's.

Strategier til at skabe en åben kultur

En af de første ting, vi gjorde på St. Mary's tilbage i 1992, var at revidere vores skoles målsætning og præsentere den for lokalsamfundet på en meget iøjnefaldende og offensiv måde. Vores skoles målsætning er ganske enkelt "EXCELLENCE". Meningen med målsætningen diskuterede vi til bunds med eleverne, alle medarbejderne, lærerne og forældrene, og vi afholdt en ceremoni på skolen, hvor vi præsenterede målsætningen for lokalsamfundet. Borgmesteren i Londonderry, biskoppen og vores lokale medlem af Europaparlamentet, John Hume, deltog i denne ceremoni. Der var betydelig mediedækning i den lokale presse, radio og tv. Målsætningen er præsenteret iøjnefaldende i billedlig form rundt omkring på skolen og på skolens flag og brevpapir. Vi har for nylig gennemgået vores målsætning og har besluttet at bevare den i dens nuværende form.

Før eksistensen af EFQM's model for Excellence udviklede vi vores program for forbedring af skolen efter principperne for Total Quality Management. Til dette formål indgik vi et partnerskab med en lokal virksomhed, Desmonds, der producerer tøj til Marks & Spencer. De var allerede gået i gang med et kvalitetsprogram, og indvilligede derfor i at fungere som konsulenter og instruktører for os i Total Quality uden nogen omkostninger for os. Et af de første aspekter af deres involvering var at hjælpe os med at øge vores kendskab til filosofien bag TQM og at vejlede os i vores vurdering af os selv.

Den lokale industri hjalp os med at foretage selvurdering i stor målestok. Der blev uddelt spørgeskemaer til elever, forældre og personale. Skoleledelsen følte, at besvarelserne fra lærerpersonalet var for forsigtige – de kom ikke ind til problemets

kerne. Medarbejderne indvilligede i at lade sig interviewe af ledere fra den lokale industri i stedet. Fire ledere interviewede hver medarbejder i 1-2 timer. De analyserede resultaterne og forelagde mig en diagnostisk analyse, der viste vores styrker og mulighederne for forbedring af kvaliteten.

Øverst på listen over mulighederne for forbedring var min ledelsesstil, efterfulgt af kommunikation, medarbejderuddannelse og -udvikling. Den lokale industri rapporterede resultaterne tilbage til skolens ledelse på en weekendkonference og derefter til alle medarbejderne i små grupper. Jeg drøftede min ledelsesstil med alle medarbejderne, som opstillede mål for forbedring for mig. Det var af største vigtighed, at jeg, frem for alt, som leder, var parat til at forbedre min arbejdspraksis, hvis jeg forventede det samme af mine kolleger. For nylig har Desmonds udført en lignende undersøgelse. Det vil glæde jer at høre, at jeg har forbedret mig!

Et vigtigt aspekt ved selv vurderingen indebærer, at lærerpersonalet regelmæssigt mødes med det øvrige personale, herunder pedellen og rengøringsassistenterne, for at identificere områder der kan forbedres.

Arbejdet i partnerskaber med medarbejderne

Medarbejderne på skolen har behov for at føle, at de spiller en aktiv rolle i programmet for forbedring, hvis de skal udvikle den nødvendige tillid i samarbejdet med partnere i lokalsamfundet. Det er af afgørende betydning for programmet til forbedring af skolen, at alle involveres i beslutningsprocessen. Selv de lavest placerede medarbejdere skal have mulighed for at blive involveret i denne proces. Som leder for skolen forbløffes jeg til stadighed over de fortrinlige ideer til forbedring, som folk har. Jeg ser det direkte bevis på dette hvert skoleår, når en yngre medarbejder sidder med i skoleledelsen og indgår i rotationsordningen om formandskabet. Når skoleledelsen er fraværende på grund af kurser, får alle medarbejdere mulighed for at melde sig frivilligt til at passe skolen, mens vi er væk. Denne funktion er altid blevet varetaget af en yngre medarbejder uden for ledelsen. Jobfunktioner på skolen, som tidligere blev varetaget af ledende medarbejdere, er blevet overdraget til andre, ikke-ledende medarbejdere, f.eks. skolens budget, uddannelse og udvikling af medarbejderne samt udarbejdelse af skoleskemaet. Min rolle bliver mere og mere som formidler. Mange medarbejdere er så trygge ved at varetage større opgaver, at de undertiden råder mig til ikke at blande mig, da de selv kan klare sagen! Jo, der er skam en ledelseskultur på skolen – alle er ledere.

Medarbejderne spiller en meget væsentlig rolle i at fastlægge de resultater, vi ønsker at opnå, i at planlægge og udvikle forskellige metoder, i at implementere disse systematisk og i vurdering og revidering.

Forbedring af processer

Vi søger konstant efter nye ideer til at forbedre vores processer. Vi ønsker at øge værdien af vores processer for at forbedre vores resultater. Der findes mange forskellige måder, som folk kan udtrykke deres ideer til forbedring på. På St. Mary's involverer vi, ud over medarbejderne, også vores elever og forældrene i forbedringen af processerne.

Vi forsøger at måle alt, hvad vi laver. I tillæg til undersøgelser af medarbejderne internt på skolen laver vi også årlige undersøgelser af elever og forældre samt vores leverandører, dvs. de undskoler, vi modtager elever fra, lokale arbejdsgivere og højere uddannelsesinstitutioner. Vi måler vores betydning for lokalsamfundet gennem årlige undersøgelser. Vi har udstukket en styringsstrategi for hver af vores nøglepartnere. Vi gennemfører årlige undersøgelser af vores partnere, enten gennem spørgeskemaer, samtaler eller telefon-undersøgelser. Vi analyserer resultaterne, giver vores partnere feedback og opstiller mål for forbedring. De behov, der er blevet belyst gennem samtaler, spørgeskemaer osv., prioriteres og behandles i grupper til forbedring af skolen, som identificerer løsninger og giver feedback til alle medarbejderne. Grupperne til forbedring af skolen består af en tværfaglig sammensætning af medarbejdere, elever og forældre. Systemet har betydet, at der er implementeret adskillige fortrinlige ideer på skolen. Grupperne ledes ofte af en yngre medarbejder. Involveringen af alle medarbejderne i beslutningsprocessen har forbedret kommunikationen på skolen væsentligt. Lad mig citere fra rapporten med feedback fra dommerne ved Erhvervsprisen for Excellence i Storbritannien og Nordirland 2000: "Den store entusiasme, motivation, glæde og gensidige støtte, der gennemsyrrer hele skolen, var simpelthen en fornøjelse at opleve, og den havde helt klart en direkte effekt på eleverne, der var opvakte, dygtige og uden undtagelse hjælpsomme og imødekommende". Det glæder mig at kunne sige, at vi vandt prisen!

Arbejdet i partnerskaber med vores elever

For at gøre programmet for forbedring af skolen så åbent og effektivt som muligt føler vi, at det er centralt for os at arbejde i partnerskaber med vores vigtigste kunder, eleverne og deres forældre, i forbedringsprocessen. Lad mig først og fremmest tale om eleverne. Eleverne har deres egen brevkasse til forslag, som er placeret i skolens forhal. Den tømmes hver anden uge, og forslagene diskuteres, prioriteres, implementeres, overvåges og revideres.

Eleverne har også deres eget råd, som samles hver uge. Elevrådsmedlemmerne vælges af eleverne selv – et medlem fra hver af de syv årgange. De udgør en gruppe, der har stor indflydelse på at skabe forandringer på skolen. De gennemfører regelmæssige undersøgelser, f.eks. af kvaliteten af undervisning og læring, skoleuniformer og pen-

sum. De fremlægger også forslagene fra elevernes brevkasse på deres møder. De udarbejder handlingsplaner hver skoletermin, implementerer forbedringerne og overvåger og reviderer dem. De nyeste forandringer, de har indført, omfatter udgivelse af en Deklaration af Rettigheder og Forpligtelser for elever, indførelse af lørdagsskole, indførelse af morgenmad og indførelse af en ny sommeruniform. Medlemmerne af elevrådet rapporterer tilbage til skolerådet hver måned. I år involverede vi det lokale byråd i valget af repræsentanter til elevrådet. Byrådet lånte os deres stemmeboks, og der blev ført en storstilet valgkamp! Medlemmerne af elevrådet deltager i møder med skolens ledelse, hvor de leverer meget værdifulde bidrag. Elevrådet reviderer skoleledelsens præstationer. Elevrådet ønsker, at skolens ledelse skal være mere synlig på skolen, og at opgaverne skal gå på skift. De ønsker også, at elevorganisationen skal være bedre informeret om skolens ledelse. De har deltaget i møder med skolens ledelse på skift.

Udvidelse af konceptet for partnerskaber til forældrene og lokalsamfundet

Forældrene er også meget involverede i processen med løbende forbedringer. Det er meget vigtigt for os, at vi får forældrene til at føle sig velkomne på skolen ved, at vi skaber et miljø, der ikke virker intimiderende. De skal have en følelse af ejerskab over skolen, så de kan blive en del af forbedringsprocessen. Vi inddrager forældrene på følgende måder:

- Forældrene går selv op til prøver
- De arbejder sammen med lærerne i klasseværelserne (vi uddanner dem til dette)
- De holder foredrag for eleverne
- De bliver rådspurgt med hensyn til, hvad der skal være skolens politik og praksis
- De gennemfører selv undersøgelser af forældretilfredsheden
- De er involveret i forskellige klubber og foreninger på skolen
- De arrangerer sociale sammenkomster for forældrene og lokalsamfundet
- De indsamler penge til skolen
- Lærerne besøger forældrene i deres eget hjem efter en tidsplan
- Vi afholder også åbne skolebestyrelsesmøder, hvor forældrene og lokalsamfundet kan deltage
- Lærer- og forældresammenslutningen har en årlig handlingsplan, som medlemmerne implementerer, overvåger og reviderer.

Forældrene opnår en betydelig indsigt i uddannelsesverdenen, samtidig med at de selv vender tilbage til læringsprocessen.

Et af vores mest populære arrangementer, som vi afholder hvert år, er ”Følg dine forældre i skole”. Vi anvender også strategier til at involvere vores leverandører, hvor

de vigtigste leverandører er de grundskoler, vi modtager elever fra i 11-års alderen. Disse strategier omfatter pensumrelaterede programmer og adgang til vores lørdagsskole. Vi sender halvårslige rapporter til grundskolerne, hvor vi beretter om deres tidligere elevers fremskridt.

Vi har mange partnerskaber med lokale arbejdsgivere. Vi afholder også ”Tilbage på skolebænken”-dage for lokale arbejdsgivere for at hjælpe dem til en større forståelse af, hvad uddannelse er nu om stunder. Vi har 44 arbejdsgivere, der samarbejder med os om at levere vores kurser i informations- og kommunikationsteknologi. Vi uddanner lokale arbejdsgivere til at fungere som vejledere for vores elever, som vi sender ud i erhvervslivet en gang om ugen som en del af vores erhvervsuddannelse. Erhvervsfolk kommer ind i klasseværelserne og underviser vores elever. Vi opfordrer lokalsamfundet til at bruge skolebygningen så meget som muligt – i sidste ende, er den jo deres. Jeg vil gerne sikre, at skolebygningen er i brug alle ugens syv dage og syv nætter. Det vil forhåbentligt snart være tilfældet!

Som en del af vores partnerskaber med lokalsamfundet har vi et meget specielt partnerskab med University of Ulster. Vi afholder en årlig sommerskole på universitetet hvert år, som afsluttes med, at eleverne får tildelt et afgangsbrev.

Vi har mange partnerskaber med vores leverandører af skolemateriale. Sidste år udgav vi en deklaration af vores forpligtelser over for dem. Vi fik en fantastisk respons på den.

Hvert år, når vi reviderer vores handlingsplan for skolen, identificerer vi de nøglepartnere i lokalsamfundet, som vi ønsker at samarbejde med det kommende år. Vi kan for eksempel beslutte at fortsætte samarbejdet med bestemte partnere og nedrosle partnerskaber med andre, hvis vi ikke længere føler, at partnerskabet tilfører noget af værdi. Det gør vi ved at anvende følgende kriterier:

- Partnerskabets sammenhæng med vores mål og kerneværdier
- Niveauet for viden og færdigheder, der påvirker vores vigtigste kunder, eleverne
- Partnerens tæthed på skolen
- Betydning for ressourcerne.

Fordele ved partnerskaber

De udgør en ekstra ressource, der øger værdien af den uddannelse, vi giver vores elever.

De styrker kvaliteten af den service, vi leverer, ved at bidrage til skolens åbenhed. De er medvirkende til, at der udvikles en ejerskabsfølelse i forhold til skolen fra forældrenes og lokalsamfundets side.

De hjælper os med at levere vores vigtigste resultater.

Øvrige fordele

Højt niveau af motivation hos medarbejderne.

Høj arbejdsmoral hos medarbejderne.

Flertallet af medarbejderne er engageret i løbende forbedringer.

Støt forbedring af nøgleresultaterne.

Øget involvering af forældrene og lokalsamfundet.

Siden vi indledte programmet til forbedring af skolen i 1991, har vi indtil nu vundet 21 regionale, nationale og internationale priser, hvoraf de fleste er "førstepladser" for skoler. Disse beviser på anerkendelse er en kilde til stolthed, ikke blot for os selv, men også for lokalsamfundet omkring os. 4 Charter Marks, prisen for Millennium Excellence, TNT-prisen for Modernisering af Statslige Partnerskaber og Den Europæiske Kvalitetspris.

Dommerne ved Den Europæiske Kvalitetspris beskrev vores skole som:

"En ledestjerne, der viser vejen, ikke blot for skoler i Nordirland, men også for tilsvarende skoler i hele Europa".

Et blik ud i fremtiden

Til sidst, hvor vi skuer mod fremtiden, vil vi fortsætte med at forbedre kvaliteten af den service, vi giver vores elever ved at gå i dybden med vores engagement i lokalsamfundet. Der er skabt et klima, som afspejler teamwork, løbende forbedringer og fornyelse som fundamentale for kvaliteten af vores service. Vi vil fortsætte med at udvikle partnerskaber med lokalsamfundet, som vil hjælpe os med at levere undervisning og læring af den bedste kvalitet. Vi må være parate til at afprøve endnu flere ideer – tage flere risici. At tage risici er både spændende og sjovt. Vi ønsker også at fortsætte med at lære af vores forbedringer. Det virker så logisk for os at benytte os af den hjælp og ekspertise, der ligger ude i vores lokalsamfund. Frem for alt er det eleverne, der vil få det største udbytte af udviklingen af partnerskaber.

Vi søger konstant efter nye partnerskaber, som kan hjælpe os med at nå vores mål. Forældrene og lokalsamfundet er ikke længere passive tilskuere til uddannelses-

processen på vores skole. Skolen tilhører dem og de øvrige medlemmer af samfundet, og sammen med vores medarbejdere er de aktivt involverede i processen med at drive den.

Vi vil fortsætte med at stræbe efter en konstant række forbedringer, små som store, som vil medføre betydelige fordele for vores kunder over en række år. Samtidig med at vi hæver vores elevers og lokalsamfundets forventninger til god service, vil de til gengæld forvente en endnu højere standard, så vi må ikke stå stille, ikke engang et øjeblik. Vores elever og deres forældre og lokalsamfundet er ikke længere passive tilskuere til vores stræben efter kvalitet. Vi er dybt engagerede i at udvide deres involvering yderligere i forbedringsprocessen. Vores beslutning om fortsat at forbedre os er efter min mening udtrykt ganske godt i dette citat af Churchill :

"Dette er ikke begyndelsen på enden, men enden på begyndelsen."

FORNYELSE I DEN OFFENTLIGE SEKTOR

Af Jocelyne Bourgon, direktør, Det Canadiske Center for Management-udvikling

Introduktion

Det er altid en fornøjelse at blive bedt om at tale om aktuelle tendenser inden for udviklingen i den offentlige sektor.

Jeg tror helt igennem på den offentlige sektors betydning i et velfungerende civilt samfund. Konferencer som denne er et velkomment forum til at skabe diskussion og debat blandt dem, der er af samme overbevisning. De giver mulighed for at drøfte, hvordan man bedst sikrer, at institutionerne inden for den offentlige sektor fortsætter med at være relevante i det 21. århundrede.

Jeg er blevet bedt om at tale om fornyelse inden for den offentlige sektor i dag. Jeg vil starte med at definere fornyelse – hvad det er, og hvad det ikke er. Jeg vil forsøge at rydde noget af den forvirring og flertydighed væk, der omgærder betegnelsen fornyelse, og hvad det indebærer med den offentlige sektor som kontekst.

Derpå vil jeg tage fat på spørgsmålet om, hvorfor fornyelse er vigtig. Jeg vil diskutere vidensamfundet, og jeg vil udforske betydningen af at have en management-model for den offentlige sektor, der fremmer fornyelse, for at sikre offentlige institutioners relevans og effektivitet på lang sigt i vidensamfundet.

Til sidst vil jeg foretage en konklusion på min tese om, at dagsordenen for den offentlige politik og dagsordenen for den offentlige sektors reformproces mere end nogen sinde før er sammenfaldne. De er ved at blive til en fælles dagsorden, der fokuserer på mennesker, færdigheder og fornyelse.

Fornyelse i den offentlige sektor

Der kræves nogen disciplin i definitionen af fornyelse (innovation). Ordet bliver brugt bredt og inkonsekvent. For nogle giver det associationer til væsentlige tekniske gennembrud (computere); for andre til væsentlige videnskabelige opdagelser (genomer).

For at forenkle diskussionen vil jeg give min egen definition, der starter med, hvad *fornyelse ikke er*. Det er ikke tilfældig improvisation. Det er ikke endeløse forandringer, og det er ikke ukritisk brug af ny teknologi (som dot.com-sektoren har måttet sande).

Fornyelse drejer sig om at omsætte eksisterende informationer og viden til et *nyt aktiv*, der skaber værditilvækst. Det handler om *nye og bedre* måder at opnå organisationens idegrundlag på. Det er et *kollektivt* forehavende, der er forankret i handling. Det er en *transformativ ide*, der kan omsættes til handling.

På baggrund af dette vil jeg foretage *tre generelle observationer* for at eliminere noget af den aktuelle forvirring og flertydighed, der omgærder konceptet fornyelse, og for at tale om problemerne ved fornyelse inden for den offentlige sektor som kontekst.

Fornyelse vs. kreativitet

For det første er det vigtigt at skelne mellem den forholdsvis lette proces, *kreativitet*, og den langt sværere proces, *fornyelse*.

Kreativitet kan involvere glimt af indsigt fra fremragende hjerner, et nyt perspektiv, en ny måde at hægte ideer sammen på. Til tider er det artikuleringen af en ny impuls, som er resultatet af en brainstorming.

Fornyelse handler om at omsætte ideer til handling. Det handler om handlingskabende aktiviteter. Fornyelse kræver en målrettet indsats for at skabe forandringer i en organisations fremtidige potentiale. Det er hårdt arbejde, der kræver viden, opfindsomhed og fokus. Det er afhængigt af et *kollektiv* — en gruppe mennesker med viden, energi, mod og udholdenhed til at implementere nye ideer. Hvis der mangler omhyggelighed, vedholdenhed og engagement, vil talentet, opfindsomheden og ekspertisen have begrænset effekt.

Fornyelse vs. resultatforbedring

For det andet er det vigtigt at skelne mellem fornyelse og resultatforbedring.

Resultatforbedringer har været et fælles mål for de fleste offentlige institutioner i de sidste 20 år, og der er sket store fremskridt med hensyn til at forbedre kvaliteten af service, øge produktiviteten og raffinere måleværktøjerne (dvs. standardisering af offentlige serviceydelser, revisions- og evalueringsundersøgelser, resultatrapportering og resultatbaserede programmer).

Men disse initiativer drejer sig primært om at få mest muligt for pengene, og selv-

om de er uundværlige egenskaber i en moderne offentlig institution, skaber de ikke ”intelligente” organisationer, der er kendetegnet ved deres evne til fornyelse.

Faktisk kan jeg endog fundere over, om nogle af de egenskaber, der udgør kernen i de reformer af den offentlige sektor, der er sket gennem de sidste 20 år, ikke utilstet har skabt hindringer for udviklingen af en innovativ offentlig sektor. Lad mig give nogle eksempler.

Satellitpolitik vs. integreret politik

De nyeste reformer af den offentlige sektor har medført en omfattende strukturel fragmentering og en spredning af institutioner, der fokuserer på at opfylde særlige *interessegruppers* behov. Skønt det kan højne tilfredsheden hos ”brugerne,” gør det det vanskeligere at mobilisere den *kollektive indsats* for at opfylde *borgernes behov*, når det kræver fornyelse, der overskrider grænserne mellem flere ministerier og institutioner — *medmindre* der samtidig tages forholdsregler for at indsamle og sprede viden gennem hele systemet og at fremme samarbejdet.

Decentralisering vs. staten som et hele

Decentralisering kan bevirke, at der træffes hurtigere og også bedre beslutninger, men det betyder også, at viden, informationer og menneskelig kapital spredes vidt. Det kan blive en hindring for udgangspunktet med ”staten som et hele,” medmindre der samtidig tages forholdsregler for at øge *kohæsionen* af helet. Med decentraliseringen skal der lægges større vægt på horisontal ledelse og teamwork, hvor den offentlige sektor samles i stedet for at sprede den ud på en mængde forskellige resultatmålinger.

I det store hele er den offentlige sektors systemer og praksis endnu ikke gearret til at understøtte fornyelse. De fleste offentlige service-organisationer kan ikke sætte deres lid til effektive og integrerede systemer til styring af informationer og viden. De fleste har ikke opbygget en infrastruktur, der kan indsamle og omsætte individuel viden til kollektivt eje for organisationen.

Efter min mening er det fortsat et *åbent spørgsmål*, om de offentlige institutioner vil være i stand til at tage udfordringen op, når det drejer sig om fornyelse, og omforme sig til at tjene borgerne og staten i det 21. århundredes vidensbaserede økonomi og samfund. Endvidere er fornyelse en langt større udfordring i den offentlige sektor end i en privat virksomhed.

Offentlig sektor vs. privat sektor

Der er mange lighedspunkter mellem den private og den offentlige sektor, når det drejer sig om den nyeste prioritering af menneskelig kapital, udvikling af færdigheder og læring samt styring af informationer og viden. Alle disse elementer ind-

går i opbygningen af den infrastruktur for læring, der er nødvendig for at understøtte fornyelse.

Men at skabe intelligente organisationer og fremme fornyelse er grundlæggende et helt andet forehavende i den offentlige sektor end i den private sektor. Et mislykket forsøg på fornyelse i den private sektor kan skade firmaets ry, aktionærernes afkast eller få konsekvenser for nogle ledesers karrierer.

I den offentlige sektor er det borgerne, der skal bære konsekvenserne af fiasko, selv ved "en fornuftig risiko." En synlig fejl kan afslutte en strålende politisk eller professionel karriere, kompromittere regeringen eller skabe en "kuldefaktor" mod fornyelse i hele den offentlige sektor. Resultaterne af en vellykket fornyelse ligger generelt ud over den næste valghorisont og er stort set usynlige for skatteyderne.

Derfor er det en gåde, hvordan man sikrer fornyelse i den offentlige sektor. På den ene side er det en udfordring at skabe et offentligt og politisk mandat for fornyelse, tolerancen over for fejl, selv ved en fornuftig risiko, er lav, og de nuværende managementsystemer i den offentlige sektor opmuntrer ikke til fornyelse, men derimod forudsigelig ved en given række aktiviteter. På den anden side vil det signalere faldende relevans for den offentlige sektor i fremtiden, hvis den ikke formår at omdanne bureaukratiske organisationer til "intelligente" og "lærende" organisationer, der er i stand til at udforske og søge nye og bedre måder at opnå deres idegrundlag på; det vil udhule tillidsforholdet mellem staten og borgerne og svække dens legitimitet til at sikre offentlige ressourcer til offentlige formål.

Efter min mening har den offentlige sektor ikke andet valg end at tage udfordringen op, når det drejer sig om fornyelse. Lad os se på, hvorfor.

Vidensamfundet: Fra industrisamfund til vidensamfund

Den tendens, der forandrer skabelsen af velstand, samfundets organisation og statens rolle mest gennemgribende, er overgangen fra industrisamfund til vidensamfund.

Dette skift er resultatet af påvirkninger fra tre sammenfaldne kræfter i kombination: globaliseringen, virkningen af den moderne informations- og kommunikationsteknologi og den øgede hast, hvormed der sker teknologiske fornyelser. Sammen forandrer disse tre kræfter verdensøkonomien og vore samfund.

Man kan konstatere, at denne forandringsproces er undervejs:

- Når *viden* bliver den primære ingrediens i det, vi køber, laver, gør eller sælger;
- Når *de jobs*, der skabes hvert år, er vidensintensive, mens de jobs, der forsvinder, er karakteriseret ved få færdigheder eller gentagende arbejde;
- Når *kapitalinvesteringer* i udstyr til at behandle og distribuere informationer overstiger investeringer i udstyr til at håndtere fysiske enheder;
- Når *information* er det vigtigste råmateriale til at skabe værditilvækst;
- Og endelig, når understøttelsen af tilegnelse af viden, udvikling af kompetencer og fornyelse bliver de *vigtigste opgaver* for firmaer, staten, ledere og enkeltpersoner, ved man, at man er godt på vej mod en videns økonomi og et vidensamfund.

Den nye økonomi har ophøjet *viden* til den vigtigste faktor for en nations fremtidige økonomiske succes, for en sektors eller et firmas konkurrenceevne og for et individs kapacitet til at få sikre og vellønnede jobs.

Men *vidensamfundet* handler ikke kun om at opnå økonomisk rigdom. Det drejer sig også om at sikre et stærkere samfundssind, en mere relevant udveksling af ideer og et større perspektiv på verden.

”*Videnkravet*” omformer organisationer i både den offentlige og den private sektor. *Firmaer* skal være i stand til at tilegne sig og udnytte viden for at forblive konkurrencedygtige, fleksible og profitable. *Den offentlige sektor* skal være i stand til at tilegne sig og udnytte viden for at tjene offentlighedens interesse, støtte de valgte repræsentanter i deres demokratiske arbejde og hjælpe med at lede borgerne gennem globaliseringens fordele og ulemper.

Denne transformation sker ikke med ét eller med samme hastighed i alle økonomiske sektorer eller i alle regioner. Men den sker over hele verden, da videnindholdet og intensiteten i de fleste menneskelige aktiviteter er øget konstant i årenes løb.

Overgangen fra industrisamfund til vidensamfundet indebærer et skift fra den *materielle* verden med naturressourcer, arbejdskraft og maskiner til den *immaterielle* verden af informationer, viden og fornyelse. Det kræver nye måder at tænke på og nye måder at opfatte og definere virkeligheden på, og intet er sværere end ægte nytænkning.

Stive hierarkiske strukturer og processer var karakteristiske for både private og offentlige organisationer i industrisamfundet. Magten var centraliseret, effektivitet og kontrol blev behandlet som værdier og mål for præstationer. Mennesker var instrumenter til at opnå resultater, menneskelig kapital blev behandlet som sekundær i forhold til finansielle og fysiske kapitalaktiver.

I industrisamfundet var den bureaukratiske organisationsmodel for den offentlige sektor, hvad den industrielle organisationsmodel var for den private sektor. Den var opbygget omkring klart definerede, forudsigelige og gentagne *opgaver*. Identiske opgaver blev grupperet i enheder, enheder i afdelinger, afdelinger i ministerier. Strukturen afhang af en streng opdeling af arbejdet. Beføjelser blev uddelegeret fra toppen og nedefter. Forventningen til organisationen var, at den skulle forbedre effektiviteten og kvaliteten af et givet sæt aktiviteter.

Men når organisationens aktiver bliver intellektuelle, begynder den gamle managementmodel at smuldre og må give plads for en ny managementmodel. Vidensarbejde adskiller sig fra andre former for arbejde:

- *Arbejdets karakter* i den offentlige sektor ændres fra håndgribelige opgaver (at udstede en tilladelse) til uhåndgribelige serviceydelse (at dele viden og intelligens); fra masseproduktion af den samme service til borgerrettede serviceydelser.
- *Organisationen af arbejdet* ændres fra vertikale enheder, der arbejder mere eller mindre uafhængigt af hinanden, til team og netværk inden og uden for den offentlige sektor, der er fokuseret på et bredt, fælles mål.
- *Magtstrukturen* ændres og skal gøre plads til, at vertikale og horisontale strukturer kan sameksistere for at opfylde kravene til ministeriel pålidelighed og opnå mål til gode for offentligheden.

Det vil blive svært og *særligt udfordrende for staten* at opgive fortidens strukturer og systemer for at give plads til en nyere model, der bedre egner sig til videnssamfundets krav, eftersom størsteparten af deres aktiviteter traditionelt er blevet styret efter ubøjelige regler, og fordi konformitet og føjelighed er blevet belønnet frem for værditilvækst, fornyelse og fornuftig risikovillighed.

Jeg vil gerne tilføje, at det især vil blive svært for offentlige *ledere i min generation* at lede denne transformation, fordi vi er et produkt af industrisamfundet og den materielle verden. Offentlige ledere i min generation er uddannet til at værdsætte det, der kan tælles, måles og bedømmes. Men der ligger ofte immaterielle faktorer til grund for større gennembrud og opdagelser. Ledere fra min generation er

uddannet til at planlægge, organisere, give ordrer og styre: en meget effektiv måde at sikre ensartethed og konsekvens på, men en dårligt egnet ledelsesmodel til at fremme fornyelse, eksperimenteren og opdagelse af nye og bedre måder at opfylde målsætningen på.

Uanset hvor besværlig denne udvikling måtte være, har den offentlige sektor ikke andet valg end at tilpasse sig videnkravene og at tage udfordringerne op, når det gælder fornyelse, og give sig selv en ny managementmodel.

Det er centralt at sikre, at den offentlige sektor fortsat er relevant for samfundet

Borgernes forventninger forandres. Borgerne ved med det samme, hvad der foregår i deres land og i alle dele af verden. De kræver at komme i dialog med beslutningstagerne og at få indflydelse på de beslutninger, der har størst betydning for dem. De ønsker at få adgang til den viden, der ligger hos statsinstitutionerne, og til serviceydelser, der leveres i overensstemmelse med deres behov og forhold. For den offentlige sektor vil det ikke være godt nok blot at gøre mere af det samme, selvom det bliver gjort bedre. Det vil ikke være godt nok blot at reagere på forandringerne. Disse metoder er for langsomme og for kostbare. De fører til løbende kriseledelse, faldende relevans af den offentlige sektor og udhuling af borgernes tilid til de demokratiske institutioner.

Det er centralt at have en professionel, upartisk offentlig sektor

En professionel, upartisk offentlig sektor påtager sig et *partnerskab* mellem de valgte og de udnævnte embedsmænd. Det lægger en tung byrde på den professionelle offentlige sektor, at den skal fungere som videnscenter og vidensmægler for at få adgang til, bedømme og præsentere de bedst mulige informationer inden for landet og uden for til støtte for den politiske dagsorden. Hvis dette ansvar svigtes, vil det med tiden medføre, at den offentlige sektors rådgivende rolle i offentlig politik overdrages til andre grupper, der er mindre pålidelige, men bedre i stand til at opfylde denne forpligtelse. Det fører enten til politisering eller nedgradering af den professionelle offentlige sektor.

Det er centralt for den offentlige sektor at tiltrække og fastholde en rimelig del af det bedste talent

For at forny sig selv er den offentlige sektor nødt til at tiltrække og fastholde en rimelig del af landets bedste talent, men konkurrencen om talent vil være hård landene imellem og mellem den offentlige og den private sektor.

Den gamle handel med lavere løn end i den private sektor til gengæld for højere sikkerhed vil ikke være tilstrækkelig til at tiltrække og fastholde en ny generation af offentligt ansatte. Problemet med at tiltrække talent vil blive forstærket, hvis de offentlige institutioners rolle begrænses til forudsigelige opgaver af serviceydelses-karakter, hvis fornyelse i den offentlige forvaltning overlades til andre aktører i samfundet, og hvis offentlige organisationer er karakteriseret ved papirnusseri og bureaukrati. For alle de, der vælger en karriere i det offentlige, bør hver dag, der bruges med at tjene almenvellet og den kollektive interesse, være en dag med personlig vækst og udvikling forbundet med muligheden for at gøre en forskel i dagligdagen i ens land.

Offentlig politik og reform af den offentlige sektor – en fælles dagsorden

Hvad kan regeringsledere og ledere i den offentlige sektor gøre for at understøtte fornyelse og hjælpe deres samfund med at høste fordelene ved den globale, videns-baserede økonomi? Hvad kan der gøres for at forkorte tidshorizonten fra viden til nye ideer, der virker?

Hvordan kan vi sikre den mest produktive anvendelse af menneskers tid og deres evne til fornyelse? Hvordan kan vi dele viden og få vores menneskelige kapital til at vokse?

Den sikreste og mest effektive måde at fremme fornyelse på og at øge vores kollektive menneskelige kapital er *at sikre, at flere mennesker ved mere om alle de aspekter, der er relevante for deres organisations idegrundlag eller de kollektive forpligtelser i deres samfund.*

For dagsordenen for offentlig politik betyder det, at der skal opbygges en infrastruktur for læring i landet. At løfte folk ud af fattigdom, yde basale sundhedstjenester, øge læse- og skrivefærdighederne, skabe et ordentligt miljø – dette er centralt for at sikre, at ingen går glip af fordelene ved livslang læring, og at samfundet ikke går glip af fordelene ved, at hver borger tilegner sig ny viden gennem hele livet, uanset race, køn eller religion. At bygge en infrastruktur for læring vil ikke være lettere eller billigere, end det var at bygge den fysiske infrastruktur i industrisamfundet.

For dagsordenen for reform af den offentlige sektor betyder det en ny moralsk pagt mellem staten og dens ansatte. Det betyder, at man må sikre en gnidningsløs pro-

ces for intellektuel vækst. Det betyder, at der skal uddannes meget kompetente og kvalificerede vidensarbejdere, som desuden besidder de yderligere egenskaber, at de kan tilegne sig ny viden og fungere som innovatører og entreprenører. Livslang læring og personligt engagement vil blive hovedkilden til personlig sikkerhed frem for den traditionelle jobsikkerhed.

En anden måde at fremme fornyelse og øge vores kollektive menneskelige kapital er *at sikre, at flere mennesker bruger mere tid på kreative opgaver, der fører til skabelse af større værditilvækst.*

For dagsordenen for offentlig politik kan det, afhængigt af de nærmere omstændigheder, betyde, at man giver incitamenter til at opgradere færdigheder, da kompetente arbejdere arbejder mere kompetent. Det Nationale Center for Arbejdsstyrkens Uddannelsesmæssige Kvalitet (University of Pennsylvania) har undersøgt forholdet mellem investeringer i færdigheder og produktivitet. Deres konklusioner viser, at den marginale værdi af investeringer i menneskelig kapital er omkring tre gange større end værdien af en sammenlignelig investering i maskiner.

At fremme forskning og udvikling har været en traditionel måde at støtte fornyelse på. Igen kan udvikling af færdigheder her vise sig at være en vigtigere faktor for succes end finansiering, skattefordele eller et reguleringssystem.

For dagsordenen for reform af den offentlige sektor betyder det, at man må reducere unødvendigt arbejde og meningsløst papirusseri, således at folk kan bruge tiden på kreative opgaver, og at man i stedet skal skabe effektive videnstyringssystemer til at omdanne individuel viden til gruppeviden og gøre dem tilgængelige for medarbejderne. Det vil sige, at man skal skabe et åbent miljø, der genererer ideer, ved at opbygge et forhold, der hviler på tillid og fremmer viljen til at eksperimentere og tage fornuftige risici.

En af ledernes største udfordringer vil være at skabe de betingelser, der sikrer, at viden og informationer kan cirkulere frit internt og mellem organisationer. I gennemsnit bruger de fleste af os tre uger pr. år på at søge efter informationer, der allerede findes inden for vores organisation. Denne tid kan anvendes bedre og mere produktivt til fordel for borgerne.

Kloge individer skaber ikke kloge organisationer eller kloge samfund. Hvis det skal ske, skal deres viden omdannes til kollektivt eje. Det kræver systemer og strukturer, der kan indsamle, omdanne og geare individuel viden til gruppens ejendom.

For dagsordenen for offentlig politik er dette i mange lande for nylig sket i form af online-initiativer fra staten som en metode til at indsamle, systematisere og dele informationer, således at de kan bruges af alle, igen og igen. Når denne metode implementeres rigtigt, har borgerne mulighed for at få adgang til statens serviceydelser på deres betingelser og efter deres behov. I nogle lande har disse initiativer været medvirkende til at forbedre kvaliteten af serviceydelserne og reducere antallet af mellemlid. I andre har de været brugt som et stort skridt fremad i kampen mod korruption.

For dagsordenen for reform af den offentlige sektor har vertikale strukturer været den organisatoriske model. Denne model er her på mange måder for at blive, fordi den sikrer en klar ansvarsfordeling. Men denne organisationsstruktur skal sameksistere med horisontale team og netværk, der går på tværs af de traditionelle grænser ved vertikale strukturer.

I selskaber, såvel som i staten, hvis rigdom består af intellektuel kapital, er netværk og horisontale team skudt frem som den vigtigste fornyelse inden for organisatorisk udvikling i de seneste år. De fungerer som en "delt hjerne," der er resultatet af engagementet fra de mennesker, der deler en fælles interesse eller forfølger et fælles mål.

Konklusion

Vi gennemlever endnu engang en periode med forandringer. Det er en periode med store muligheder:

- Hvor dagsordenen for den offentlige politik og dagsordenen for den offentlige sektors reformproces mere end nogensinde før er sammenfaldne;
- Hvor forberedelsen af borgerne på den globale videnbaserede økonomi også betyder, at de offentlige ansatte skal forberedes på at arbejde i vidensamfundet;
- Hvor dagsordenen, efter så mange års diskussion om skattemæssige imperativer og markeds kræfter, igen bliver hel ved at fokusere på det, der betyder mest... mennesker, deres færdigheder, hjerne og sjæl og deres evne til at ændre verden. Mennesker som kilden til al fornyelse og som den vigtigste kilde til velstand.

2QC: ET PERSONLIGT RESUMÉ VED DEN VIDENSKABELIGE RAPPORTØR

Af Christopher Pollitt, professor, Erasmus University Rotterdam

Nogle klare fordele ved 2QC

Det er indlysende, at 2QC allerede har båret rig frugt. De fleste workshops og paneler, jeg deltog i, gav anledning til en livlig udveksling af spørgsmål og svar samt indeholdt informative præsentationer. Jeg vil ikke fremhæve nogen ved navns nævnelse, for det ville være at belønne de få på mulig bekostning af at støde de mange andre fra sig, som også leverede værdifulde bidrag. Men jeg hørte i hvert fald mange, mange ekkoer fra de fire gennemgående temaer, som jeg identificerede i den tematiske introduktion, jeg skrev før konferencen. Mindst to af disse fire, og ofte alle fire, dukkede op på den ene eller den anden måde i hver enkelt session, jeg deltog i. De fire gennemgående temaer var:

- Behovet for at basere kvalitetsforbedringer på brugernes og andre vigtige interessenters synspunkter – for at kunne forstå deres holdning til, hvad ”kvalitet” var.
- Behovet for at involvere medarbejderne: at tappe deres uvurderlige viden, udnytte deres energi og opbygge deres tillid.
- At fokusere på at udforme (og omforme) relevante organisatoriske *processer* – grundstenen i kvalitetsforbedringer, hvilket ofte kræver mange timers detaljeret diskussion og analyse.
- At anvende definitionskraften til at sætte standarder og overvåge resultater – for at gøre aktiviteterne til kvalitetsforbedringer mere faktuelle og mindre indforståede og flygtige.

Jeg kalder dette for gennemgående temaer, fordi de løber lige gennem de tre store temaer ”fornyelse”, ”forandring” og ”partnerskaber”, som conferenceprogrammet er bygget op omkring. De føjer et lidt mere funktionelt aspekt til hver af disse temaer.

Websitet for 2QC er en fortrinlig ressource. Det fortsætter efter konferencen. Jeg vil på det varmeste opfordre konferencedeltagerne til at bruge det for at finde frem til de mange praktiske eksempler på, hvordan man kan implementere de fire ovennævnte undertemaer. Medarbejdere, som ikke havde mulighed for at deltage i konferencen, kunne også henvises til dette website.

Men lad mig nu vende mig mod en kritik af det, jeg hørte og læste på konferencen, idet jeg til enhver tid erkender, at mine synspunkter ikke nødvendigvis er sande om de øvrige konferencessioner, som jeg ikke kunne deltage i.

Kritik og tips til 3QC

Meget generelt var der undertiden en tydelig konflikt mellem *at sælge ideer* og *analyseresultater*. Nogle indlæg – slet ikke de fleste, men nogle – nævnte kun lidt eller intet om problemer, ulemper, modstand eller kompromiser. De ”solgte” ganske enkelt deres institutioner eller programmer som ren og skær ”præstation”. Til forfatterne af disse indlæg vil jeg gerne sige følgende: det at indrømme, at der er problemer og diskutere usikkerheder og risici *højner* faktisk troværdigheden og nytteværdien af jeres beretning. I er blandt venner ved en begivenhed som 2QC, så I kan tale frit fra leveren. Kvalitet er en proces med *løbende* forbedringer, hvilket som minimum betyder, at der må være løse ender, såsom hidtil uløste problemer eller bekymringer. Dem vil vi høre om, såvel som om de uanfægtelige succeser.

Jeg bemærkede også nogle tilsyneladende undladelser eller udeladelser gennem vores drøftelser. Jeg vil nævne tre.

Først er der spørgsmålet om kvalitet og jura. Disciplinen jura er kilden til størstedelen af den offentlige forvaltning på det europæiske kontinent. Juraen har domineret både praksis og akademiske studier i mange årtier. Men på 2QC blev forholdet mellem kvalitetsforbedringer og forvaltningsret kun diskuteret direkte i beskedent omfang. Skal jura betragtes som blot en forhindring, eller kan juraen omformuleres som en støtte for kvalitet? Hvor er de jurister, der skulle tage fat i disse spørgsmål – de så ikke ud til at være i København?

Den anden, delvise undladelse var en fuldstændig analyse af politikernes rolle. Selvfølgelig refererede flere talere til politisk lederskab. De understregede, at politisk lederskab er afgørende for indsatsen for kvalitetsforbedringer – det er ganske vist, og i hvert fald umagen værd at sige. Og det, vi hørte fra Neil Kinnock omkring reformer i Europa-kommissionen, bekræftede dette. Med vi mangler stadig i høj grad en vurdering af politikernes rolle. Overvej lige deres stilling et øjeblik. Fra politikernes synspunkt opbygger ledere nu *direkte* forhold til borgerne – og indsamler detaljerede, systematiske vidnesbyrd om, hvad borgerne ønsker, og hvad deres prioriteter er. Lederne vil engagere dem i rådgivende møder og danne regelmæssige kontakter med dem gennem de nye mekanismer for deltagelse og partnerskab. Tidligere blev denne type direkte forhold vel opfattet som primært politikernes forret (især på lokalt plan). Nu er situationen den, at lederne muligvis

ved mere om, hvad borgerne ønsker end deres politiske ledere. Så hvilke nye tilpasninger eller opdelinger af opgaver kan lederne af offentlige institutioner og deres politiske chefer blive enige om? Hvordan kan politikernes særlige berettigelse, som kommer af deres fordring på at *repræsentere* borgerne, bevares og udvikles?

Den tredje undladelse drejer sig om brugerne. Naturligvis blev brugerne nævnt gang på gang på konferencen. Der var ingen fare for, at vi skulle glemme dem. Men med kun få, hæderlige undtagelser var borgerne og deres repræsentanter ikke rent faktisk *til stede*. Vi drøftede dem, uden at de var der til at svare igen eller sætte spørgsmålstejn ved vores påstande. Til næste konference – 3QC – ville det måske være en ide at udtrykke vores princip om at fokusere på borgerne og indgå partnerskaber med dem ved at invitere et par stykker mere af disse dyrebare skabninger til rent faktisk at være med, præsentere indlæg og deltage i diskussionerne. Måske kunne vi lære noget nyt – måske kunne de!

Gensyn med de tre temaer

Til sidst vil jeg vende tilbage til de tre valgte temaer for konferencen:

- Fornyelse
- Forandring
- Partnerskab

Hvad kan vi sige om dem nu, ved slutningen af konferencen? Hvordan kan de indarbejdes i vores strategier til kvalitetsforbedringer? Vores forskellige hovedtalere har jo fortalt os, på forskellige måder, at de alle tre er uundgåelige. Fornyelser er uundværlige og vil ske, om vi ønsker det eller ej. Forandringer er uophørlige – vi kan ikke stoppe dem. Partnerskaber i en eller anden form er nødvendige, hvis regeringer i det 21. århundrede skal kunne klare de udfordringer, der stilles af globaliseringen, informationsekspllosionen og de skiftende grænser mellem den offentlige sektor, markedet og den frivillige sektor. Hvad er så problemet, kan man spørge?

Rent praktisk er der selvfølgelig mange problemer. Men et af de problemer, der især blev synligt under 2QC, var problemet med at skabe sammenhæng mellem nogle af plenarmødernes ophøjede generaliseringer (selvom de undertiden var inspirerende) og alle de rent praktiske detaljer ved specifikke projekter og organisationer under særlige omstændigheder. Hvordan kan vi skabe sammenhæng mellem ”de store billeder” og den mængde små billeder, som casebeskrivelserne viste os?

Efter min mening har vi brug for nogle parametre, som vi kan beskrive og analysere kontekster ud fra.

Når vi begynder at forstå den særlige dynamik i bestemte kontekster, kan vi også begynde at tilpasse vores brede ideer og strategier for kvalitetsforbedringer til hvert enkelt tilfælde. Når jeg gennemgår de case-beskrivelser, jeg hørte eller læste om under konferencen – og sorterer dem efter noget af den teoretiske litteratur – er jeg af den overbevisning, at vi *kan* begynde at sige noget nyttigt om forskellige typer kontekster. Jeg ville pege på de følgende seks variable, som direkte eller undertiden indirekte, var til stede i mange af de case-beskrivelser, der blev præsenteret på 2QC.

Hvor standardiseret – eller standardiserbart – er det pågældende produkt eller den pågældende proces? Det er ret let at lave en standard for at udstede kørekort, men ikke for at rådgive ofre for naturkatastrofer eller blot for at undervise små børn. Standardiserbarheden har betydning for, hvad der er behov for at måle, og hvordan man kan måle det. Det har også betydning for metoder til forklarlighed og gennemskuelighed.

Hvor grundig er forståelsen af produktionsprocessen? Hvis forståelsen ikke er grundig, kan det være nødvendigt at lave tilbundsående undersøgelser, før man begynder at omstrukturere processer eller opstille standarder. Selv med disse undersøgelser kan det være svært at forstå nogle aktiviteter – især det nuancerede samspil inden for humanitære tjenester, hvor brugeren spiller en central rolle som ”medproducent” af resultaterne. Tillid og diskretion kan være mere effektive strategier i denne kontekst end kontrakter og incitamenter.

Er den pågældende service et ”søgegode”, et ”erfaringsgode” eller ”et tillidsgode”? Sagt på en anden måde, er egenskaberne ved den pågældende service så forståelige for brugerne, at de let kan træffe informerede valg, *før* de modtager den pågældende service (søgegode), eller kan de først til fulde blive klar over, hvad de ønsker, *når de oplever den pågældende service* (erfaringsgode), eller er det umuligt for de fleste brugere at forsikre sig om kvaliteten af den pågældende service indtil *et godt stykke tid efter*, at de har modtaget den (tillidsgode – som f.eks. nogle former for kompleks medicinsk behandling, hvor den fulde effekt ikke kan afgøres, før der er gået måneder eller år). Alt dette har stor betydning for rollen af mekanismerne i brugervalg og for, hvilken type informationssystemer der skal skabes for at tilgode både brugere og serviceudbydere.

Hvor velorganiserede og veldefinerede er brugerne? Er de højrøstede og aktive, eller er de spredte, og mangler de ”stemme”? Er nogle dele af brugerpopulationen mere højrøstede end andre? Disse faktorer afgør, hvordan udbydere skal søge efter brugernes synspunkter – hvor aktiv og hvor bred denne søgning skal være. Hvis man underviser børn af velhavende, aktive erhvervsfolk i middelklassen, får man sikkert masser af feedback fra forældrene, hvad enten man kan lide det eller ej! Hvis man driver et plejehjem for ældre, mentalt syge mennesker, som ofte har overlevet eller er blevet forladt af deres familier, kan det være meget sværere at få pålidelig feedback – selvom det med så sårbare klienter kan være endnu vigtigere.

Hvor politisk følsomt er produktet/aktiviteten/ydelsen? Jo mere følsom, jo vigtigere vil det være at sikre, at man har udtrykkelig opbakning fra nøglepolitikere, og at de er ”ombord” fra starten. I nogle tilfælde på denne konference har vi hørt om interessante og innovative aftaler med politikere, som endog har taget form af skriftlige aftaler om, at politikere ikke længere skal blande sig i håndteringen af individuelle sager.

Til sidst, men ikke mindst, hvad er udgangspunktet? Som flere talere bemærkede, er der nogle fordele ved at starte fra et virkelig dårligt udgangspunkt! Den eneste vej, det kan gå derfra, er opad. Men i Vesteuropa bliver denne slags dårlige udgangspunkter mere og mere sjældne, til dels takket være tidligere indsatser. Vi står nu over for nye udfordringer – hvordan sikrer vi løbende forbedringer i fremtiden, hvordan fastholder vi medarbejdernes entusiasme, hvis de mener, at de allerede har ”været der, gjort det”, når det drejer sig om kvalitetsforbedringer.

Jeg håber, at disse tentative tanker har nogen værdi. Min sidste observation er meget mere sikker. Det er, at meget af det virkelige arbejde på denne konference foregik ustruktureret og umålt i korridorerne og kantinerne. Der blev skabt mange netværk. Man kunne tydeligt mærke entusiasmen. Denne atmosfære er helt sikkert en egenskab ved 2QC, som arrangørerne af den næste konference skal søge at nære og genskabe.



Modernisering af den offentlige sektor – Praksis og perspektiver, april 2003

Denne publikation indeholder en omfattende samling af cases fra forskellige offentlige institutioner, der fra forskellige vinkler arbejder med fornyelse, forandring og partnerskab. Casene blev udarbejdet i forbindelse med den 2. internationale kvalitetskonference for offentlige institutioner i EU, der blev afholdt under det danske EU-formandskab i efteråret 2002. Herudover indeholder publikationen forskellige artikler om organisationsudvikling og en oversigt over modeller og begreber, som kan bruges i relation til helhedsledelse og kvalitetsudvikling. Publikationen udgives i forbindelse med afholdelsen af konferencen 'Modernisering af den offentlige sektor – Praksis og perspektiver', april 2003.

Publikationen kan bestilles eller afhentes hos:

Schultz Information

Herstedvang 12

2620 Albertslund

Telefon: 43 63 23 00

Fax: 43 63 19 69

E-mail: schultz@schultz.dk

Hjemmeside: www.schultz.dk

Henvendelse om publikationen kan ske til:

Finansministeriet

Moderniseringskontoret

Christiansborg Slotsplads 1

1218 København K

Telefon 33 92 33 33

Omslag: b:graphic

Foto: Nicolai Howalt og 1508 A/S

Tryk: Nordsjællands Trykcenter

Oplag: 3500

Pris: 75,00 kr.

ISBN: 87-7856-565-0



Publikationen kan i øvrigt hentes på: www.moderniseringsprogram.dk

Elektronisk publikation

Produktion: Finansministeriet

ISBN: 87-7856-566-9

Regeringens Moderniseringsprogram
Christiansborg Slotsplads 1
1218 København K
Telefon 33 92 42 68